Der Grundstücksmakler in der Bundesrepublik Deutschland

(Betrieb und Leitung der Makler-Unternehmung)

Dissertation

zur Erlangung der Würde eines Doktors der Staatswissenschaften

vorgelegt der

Philosophisch-Historischen Fakultät der Universität Basel

von Peter Würtz

von Saarbrücken

1969 Saarbrücken

Druckerei Studentische Selbsthilfe

Der Grundstücksmakler in der Bundesrepublik Deutschland

(Betrieb und Leitung der Makler-Unternehmung)

Dissertation

zur Erlangung der Würde eines Doktors der Staatswissenschaften

vorgelegt der

Philosophisch-Historischen Fakultät der Universität Basel

von Peter Würtz

von Saarbrücken

1969 Saarbrücken

Druckerei Studentische Selbsthilfe

Genehmigt von der Philosophisch-Historischen Fakultät
der Universität Basel auf Antrag der Herren
Prof. Dr. W. Hill
und Prof. Dr. G. Bombach

Basel, den 7. Februar 1969

Prof. Dr. H. Trümpy
Dekan

Vorwort

Die betriebswirtschaftlichen Probleme der Makler-Unternehmungen sind in der Literatur bisher vernachlässigt worden. Es ist die Leitidee dieser Dissertation, einen ersten Versuch zu unternehmen, um die Möglichkeiten zur Übertragung betriebswirtschaftlich-systematischer Führungsprinzipien, die in anderen Unternehmungen erfolgreich angewendet werden, auf die Branche der Grundstücksmakler aufzuzeigen.

Die Teile I - III dieser Arbeit beschäftigen sich mit dem äusseren Rahmen, innerhalb dessen die Unternehmungen tätig werden. Der Teil IV beschäftigt sich mit der Entwicklung einer Leitungskonzeption für Unternehmungen der Immobilienbranche.

Für das Zustandekommen dieser Arbeit schulde ich Herrn Prof. Dr. W. Hill aufrichtigen Dank, der mir in liebenswürdiger Weise jederzeit Unterstützung gewährte.

Mein Dank gilt auch dem Ring Deutscher Makler sowie einer Reihe von Unternehmungen, die mich durch sachdienliche Auskünfte und Stellungnahmen bereitwillig unterstützt haben.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort I

Erster Teil: Entwicklungsgeschichte und Rechtsgrundlagen

1 Entwicklungsgeschichte 1

11 Anfänge des Grundstückshandels 1

12 Entwicklung des Grundstückshandels zu seinem heutigen Umfang 3

121 Erschliessungs- und Bauspekulation vor dem ersten Weltkrieg 8
122 Entwicklung in den Zwischenkriegsjahren 12
123 Entwicklung der Grundstücksmakler-Unternehmungen nach dem zweiten Weltkrieg 15

13 Die berufsständischen Zusammenschlüsse 17

2 Das Recht des Grundstücksmaklers 21

21 Berufszulassung und Berufsausübung 21

22 Berufsausübung und Führung des Gewerbebetriebes 23

23 Die Rechtsverhältnisse des Maklers im BGB 27

231 Der reine Maklervertrag 27
231.1 Die Rechtsnatur des Maklervertrages 27
231.2 Vertragsarten 31
231.3 Vertragsschluss 33
231.4 Vertragsbeendigung 36

24 Der Provisionsanspruch 38

241 Zustandekommen des angestrebten Vertrages 39
242 Ursächlichkeit der Maklertätigkeit 40
243 Höhe des Maklerlohnes 41
244 Fälligkeit und Wegfall des Provisionsanspruchs .. 42

25 Vertragliche Vereinbarungen der Praxis 43

26 Die Haftung des Maklers 47

261 Die Pflichten des Maklers 47
262 Vertragswidrige Doppeldienste 51

Zweiter Teil: Das Tätigkeitsfeld der Grundstücksmakler

1 Leistungssparten in der Immobilienbranche 53

11 Überblick über den Tätigkeitsbereich 53

12 Die einzelnen Leistungssparten 55

121 Grundstücksvermittlung 55
122 Vermietung und Verpachtung 56
123 Verwaltung von Grundstücken und Gebäuden 57
124 Ermittlung von Grundstückswerten 58
125 Vermittlung von Realkrediten 60
126 Immobilien-Leasing 61
127 Baulanderschliessung und Baubetreuung 62
127.1 Baulanderschliessung 62
127.2 Baubetreuung 63
128 Immobilienzertifikate 64

2 Konkurrenz anderer Branchen 66

21 Wohnungsunternehmen 66

211 Gemeinnützige Wohnungsunternehmen 67
212 Freie Wohnungsunternehmen 68

22 Banken und Bausparkassen 69

23 Architekten, Anwälte und Treuhänder 70

24 Zusammenfassung 71

Dritter Teil: Der Grundstücksmarkt

1 Voraussetzungen 72

11 Die Wirtschaftsverfassung 72

12 Politische Stabilität 73

2 Der Marktgegenstand 74

21 Die Begriffe Grundstück und Grundstücksmarkt 74

211 Der Begriff Grundstück 74
212 Der Begriff Grundstücksmarkt 75

22 Die Heterogenität des Marktgegenstandes 76

221 Gesamthafte Gliederungen 77
222 Gliederung nach dem Bewertungsgesetz 79
223 Gliederung nach der Lage der Grundstücke 80

23 Bestimmung eines Marktausschnittes 81

24 Die relative Knappheit des Gutes 83

3 Die Marktteilnehmer 84

31 Die Anbieter 84

32 Die Nachfrager 86

4 Bestimmungsfaktoren von Angebot und Nachfrage 87

41 Änderungen von Bedarf, Wohngewohnheiten, Einkommen ... 87

411 Bedarfsänderungen 88
412 Einkommensentwicklung 91
413 Änderungen der Wohngewohnheiten 92

42 Staatliche Eingriffe in den Markt 93

421 Enteignung 93
422 Verfügungs- und Nutzungsbeschränkungen 94
423 Steuern, Abgaben und Subventionen 95
423.1 Steuerliche Maßnahmen 96
423.2 Subventionen 97

43 Der Einfluss von Kapitalzinsänderungen 98

5 Die Einflüsse konjunktureller Schwankungen 100

51 Typische Marktsituationen 100

511 Verkäufermarkt 101
512 Käufermarkt 102

52 Der Zyklus auf dem Grundstücksmarkt 103

Vierter Teil: Die Führung der Unternehmung

1 Die Unternehmung des Grundstücksmaklers 106

11 Die Art der Unternehmungsleistungen 106

12 Die Funktionen der Grundstücksmakler 109

121 Die Kontaktfunktion 111
122 Die Informationsfunktion 113
123 Die Beratung und Interessenwahrung 114

13 Die Erscheinungsformen der Unternehmungen 115

131 Die Unternehmungsgrößen 115
132 Die Rechtsformen der Unternehmungen 116

14 Die Konzeption der Untersuchung 117

141 Gründe für das Scheitern von Grundstücksmakler-Unternehmungen 117
142 Führungsprobleme der Grundstücksmakler 120
143 Hypothesen der Untersuchung 123

2 Die Formulierung der Unternehmungspolitik 124

21 Der Begriff Unternehmungspolitik 124

22 Der Unternehmungszweck 125

23 Die generellen Unternehmungsziele 127

24 Allgemeine Verhaltensgrundsätze 132

3 Beschaffung und Beurteilung der Informationen 133

31 Problemstellung 133

32 Beschaffung der Informationen 136

321 Die einzelnen Informationsfelder 136
322 Die einzelnen Informationsquellen 138
322.1 Gesamtwirtschaftliche Entwicklung 138
322.2 Grundstücksmarkt 139
322.3 Konkurrenzunternehmungen 142
322.4 Unternehmungsinterne Informationen 143

33 Beurteilung der Informationen 144

34 Wirtschafts- und Branchenprognose 148

341 Langfristige Wirtschaftsprognose 148
342 Langfristige Branchenprognose 149

35 Der zeitliche Aspekt des Prozesses 150

4 Strategische Planung 151

41 Das Problem 151

411 Planung oder Improvisation 151
412 Begriff und Aufgabe der strategischen Planung . 153
413 Planungszeitraum in der Makler-Unternehmung ... 154

42 Die Analyse der Möglichkeiten 158

421 Grundlagen 158
422 Analyse der Leistungssparten und Märkte 159
423 Interne Bewertung der Unternehmung 162

43 Strategieentwicklung in der Makler-Unternehmung 164

431 Formulierung konkreter Unternehmungsziele und konkreter Verhaltensregeln 164
431.1 Konkrete Unternehmungsziele 164
431.2 Konkrete Verhaltensregeln 167
432 Unternehmungsstandort und Größe des Marktgebietes 168
432.1 Der Unternehmungsstandort 168
432.2 Die Größe des Marktgebietes 170
433 Das Feld der zulässigen Alternativen 173
434 Die Entwicklung der Teilstrategien 174
434.1 Formulierung einer Abnehmer-Strategie .. 176
434.11 Marktleistungs-Strategie 176
434.12 Verkaufs-Strategie 177
434.13 Werbe-Strategie 179
434.2 Finanz-Strategie 180
434.3 Personal-Strategie 182
435 Auswahl der besten Strategie 183

44 Das langfristige Unternehmungsbudget 184

441 Begriff und Aufgaben des Budget 184
442 Aufstellung des Unternehmungsbudgets 185

5 Operative Planung und Kontrolle 187

51 Operative Planung 187

511 Grundlagen und Zwecke 187
512 Wichtige operative Teilpläne 189
512.1 Jahres-Verkaufsplan 189
512.2 Jahres-Personalplan 192
512.3 Jahres-Werbeplan 193
513 Wichtige Periodenbudgets 195
513.1 Absatzbudget 195
513.2 Personalbudget 196
513.3 Werbebudget 197
513.4 Budget der Zahlungsmittel 199
513.5 Budgetierte Bilanz und Erfolgsrechnung ... 200

52 Kontrolle des Unternehmungsgeschehens 201

521 Das Problem 201
522 Anforderungen an das Kontrollsystem 202
523 Rechnungswesen und ergänzende Bereiche 203
523.1 Rechnungswesen 203
523.11 Geschäftsbuchhaltung 203
523.12 Kostenrechnung 204
523.2 Ergänzende Bereiche des Rechnungswesens .. 205
523.21 Budget-Kontrollen 205
523.22 Statistiken 207

6 Organisation und Kader 215

61 Organisation in der Makler-Unternehmung 215

611 Die Problemstellung 215
612 Organisatorische Besonderheiten 216

62 Das Unternehmungs-Handbuch 219

621 Zweck und Aufgabe 219
622 Aufstellung und Gliederung des Handbuches 220

63 Kaderentlohnung 223

64 Kaderauswahl 225

Literaturverzeichnis 227

1. Teil:

Entwicklungsgeschichte und Rechtsgrundlagen.

1 Entwicklungsgeschichte.

11 Anfänge des Grundstückshandels.

Der Beginn der Tätigkeit von Grundstücksmaklern kann auf den Zeitpunkt datiert werden, als sich Nachweis- und Vermittlungshandlungen in Grundstücksangelegenheiten vom reinen Gefälligkeitsakt zu einer entgeltlichen Tätigkeit entwickelten. Die direkte Folge waren Streitigkeiten um das Honorar, richterliche Entscheidungen und bald auch erste gewohnheitsrechtliche und gesetzliche Regelungen für derartige Dienstleistungen. Aus dieser Zeit stammen auch die ersten Schriftstücke, in denen Grundstücksmakler erwähnt werden. Diese ersten Vertreter der Branche waren nach heutigem Sprachgebrauch Handelsmakler. Die erste Hamburger Mäklerordnung stammt aus dem Jahre 1642. Sie besteht aus einer Anzahl aneinander gereihter Artikel, die teils formelles, teils materielles Recht enthalten. [1] Einige Artikel dieser Mäklerordnung lassen den Schluß zu, daß die damaligen Mäkler neben der Warenmakelei auch die Vermittlung von Liegenschaften übernommen haben. Die Zahl der Geschäft war noch gering, da Grundeigentum in der damaliger Zeit

---

1) Beukemann, Ulrich: Die Geschichte des Hamburger Maklerrechts. In: Deutschrechtliche Beiträge, Bd. VII, Heft 5, S. 542. Carl Winter's Universitätsbuchhandlung, Heidelberg 1912.

seinen Eigentümer fast ausschließlich im Erbgang oder bei der Nichteinlösung von Forderungen wechselte. [1]

In einer Aufstellung der Commerzdeputierten über die Zahl der beeidigten Mäkler im Jahre 1701 werden für Hamburg zum ersten Male Mäkler genannt, die sich ausschließlich mit der Vermittlung von Häusern und Ländereien beschäftigten. [2] Es ist also anzunehmen, daß zu dieser Zeit in den grösseren Städten ein kleiner Immobilienmarkt bestanden hat. Aus dem Jahre 1800 ist ein Plakat vorhanden, das den Verkauf eines Handelshauses in Amsterdam ankündigt. [3] Zur gleichen Zeit erschienen auch die ersten Anzeigen in den Zeitungen.

---

1) Warncke, Th.: Die historische Entwicklung und volkswirtschaftliche Bedeutung des Maklerstandes, In: RDM-Mitteilungen, Fachreferate auf dem Deutschen Maklertag 1962 in Berlin, S. 2

2) Beukemann, Ulrich: Die Geschichte des Hamburger Mäklerrechts, a.a.O., S. 561
Aufstellung der 1701 vorhandenen beeidigten Mäkler nach Branchen aus dem Bericht der Commerzdeputierten:

in Fettwaaren, Eisen, Thran, Pech und Theer	9
in Peltereien und Ceder, auch Moscoiwschen Waaren	5
in Seiden, Cattunen und Wollen	3
in Kornwaaren	8
in Sucker	11
in Geld	9
in Wechseln	6
in Schiffbefrachten und Verkaufen	4
in Specereien und Gewürzwaaren	19
in Wein	8
in Holzwaaren	1
in Häusern und Ländereien	3
in Assecuranzen	18
in Leinen	4

in allem 108 Christenmäkler ausser 22 Portugisen.

3) Warncke, Th.: Die historische Entwicklung und volkswirtschaftliche Bedeutung des Maklerstandes, a.a.O., S. 3

12 Die Entwicklung des Grundstückshandels zu seinem heutigen Umfang.

Eine der grundlegenden Voraussetzungen für die Ausweitung der Geschäftstätigkeit im Grundstückshandel war die Mobilisierung des Bodens durch die Einrichtung der Kataster und Grundbücher, sowie die Schaffung des Hypothekenbriefes und der Grundschuld. Das 18. Jahrhundert brachte den Übergang zu einem modernen Bodenkreditrecht. Die endgültige Ausgestaltung erfolge im 19. Jahrhundert mit der völligen Aufhebung des Lehnswesens und der beginnenden Vereinheitlichung des Bodenrechts der verschiedenen Länder. [1] Die Einführung einer liberalen Ordnung und der technische Fortschritt brachten soziale, kulturelle und wirtschaftliche Umwälzungen, die in erheblichem Masse die Maklertätigkeit auf dem Gebiete der Grundstücksvermittlung beeinflußten. Maßgebliche Einflußfaktoren für die Entwicklung waren vor allem:

- Gewerbefreiheit
- Freizügigkeit
- Vertragsfreiheit
- Verkehrsentwicklung.

Die Einwohnerzahlen - bezogen auf das heutige Gebiet der Bundesrepublik Deutschland - stiegen in einem bis dahin ungekannten Ausmaß an. Wir betrachten diese Entwicklung unter den folgenden Annahmen:

- der Anstieg hat sich gleichmässig auf das gesamte Gebiet verteilt
- bei gleicher Sozialstruktur sind nur Auswirkungen auf dem Sektor der Wohnraumnachfrage entstanden.

---

1) Steffan, Franz (Hrsg.): Handbuch des Realkredits. Fritz Knapp Verlag, Frankfurt a. Main, 1963. S. 247ff., hier S. 285.

Tab.: 1

Bevölkerungsentwicklung der BRD [1]

Jahr	Bevölkerung	
	1.000	je qkm
1871	20 410	82
1880	22 820	92
1890	25 433	102
1900	29 838	120
1910	35 590	143
1925	39 017	157
1930	40 334	162
1935	41 457	167
1939	43 008	173
1946	46 190	186
1950	49 989	201
1955	52 382	211
1960	55 433	223
1965	59 012	238
1970	60 592 [2]	
1975	62 004	
1980	63 311	
1985	64 821	

1) Quelle: Statistisches Jahrbuch für die BRD, 1967. Herausgeber: Stat. Bundesamt, Wiesbaden, Verlag W. Kohlhammer: Stuttgart und Mainz, S. 27. Bevölkerungsentwicklung bezogen auf das Bundesgebiet, um das Anwachsen der Bevölkerung in dem zu betrachtenden Marktgebiet zu zeigen. Bezogen auf das jeweilige Reichsgebiet ist die Entwicklung noch ausgeprägter.

2) Stat. Jahrbuch 1967, a.a.O., S. 41.

Es ergibt sich dann vom Jahre 1870 mit einer Einwohnerzahl von 20 Millionen bis zum Jahre 1930 mit 40 Millionen Einwohnern rechnerisch eine Verdoppelung der Wohnraumnachfrage. Auf gleicher Basis ist der Anstieg im Zeitraum zwischen den Jahren 1930 und 1970 wiederum 20 Millionen. Die zweite Periode ist um 20 Jahre kürzer. Wir dürfen annehmen, daß diese Entwicklung maßgeblichen Einfluß auf den Umfang der Maklertätigkeit hat. Dabei ist dann noch zusätzlich die Bevölkerungsstruktur zu beachten; es zeigt sich, daß die Nachfrage nicht kontinuierlich steigt. Der ungleichmässige Aufbau der Bevölkerungspyramide - hervorgerufen vor allem durch die Kriegseinflüsse - verursacht strukturelle Schwankungen in der Nachfrageentwicklung. Der Aufbau der Pyramide läßt beispielsweise einen starken Anstieg der Wohnraumnachfrage in den Jahren ab 1970 erkennen. In diesem Zeitraum setzen die Eheschliessungen der geburtenreichen Jahrgänge ab 1955 ein.

Bringen wir diese Entwicklung mit dem Anstieg der Einkommen zwischen 1850 und heute in Beziehung, dann kann - wiederum bezogen auf die Wohnraumnachfrage - neben der quantitativen eine qualitative Nachfragesteigerung angenommen werden. [1] Gleichzeitig wird es durch die Steigerung der Einkommen immer mehr Personen möglich, Grundeigentum zu erwerben.

---

1) z. B. : Kopfzahl pro Wohnung, Grösse der Wohnungen, Ausstattung der Wohnungen.

Tab.: 2

Die Entwicklung des Arbeitseinkommens in Mill. Mark [2]

1850	4 540	1950	60 496
1860	6 061	1951	71 261
1870	8 131	1952	78 866
1880	10 976	1953	86 021
1890	14 755	1954	92 680
1900	20 388	1955	103 004
1910	29 425	1956	114 850
1925	52 130	1957	123 967
1930	67 471	1958	133 448
		1959	141 646

Die Annahme, daß sich die Mehrnachfrage gleichmässig auf das gesamte Gebiet verteilt, trifft nicht zu. Der überwiegende Teil der Bevölkerungszunahme wurde nicht mehr von der Landwirtschaft, sondern von Industrie, Handel, Verkehr und vom öffentlichen Dienst aufgesogen. Immer mehr Menschen zogen in die schnell wachsenden Städte und verursachten eine Konzentration der Nachfrage auf relativ engem Raum. Im Jahre 1852 lebten von 1.000 Personen noch 673 in Gemeinden mit einer Einwohnerzahl von weniger als 2.000 Einwohnern und nur 26 Personen in Städten mit mehr als 100.000 Einwohnern. Dieses Bild hat sich bis heute grundlegend gewandelt. Heute leben von 1.000 Personen nur noch 239 in Gemeinden mit weniger als 2.000 Einwohnern, 217 in solchen mit 2.000 bis 10.000 Einwohnern, 235 in solchen mit 10.000 bis 100.000 Einwohnern und 310 in Städten über 100.000 Einwohnern.

---

2) Hoffmann, Walther; Das Wachstum der deutschen Wirtschaft seit der Mitte des 19. Jahrhunderts. Springer-Verlag: Berlin, Heidelberg, New York, 1965, S. 500.

Tab.: 3

Bevölkerung nach Gemeindegrössenklassen 1852 - 1959 [1]

Jahr	von 1.000 Personen leben in Gemeinden mit			
	unter 2.000 E.	2.000 - 10.000 E.	10.000 - 100.000 E.	über 100.000 E.
1852	673	193	108	26
1871	639	187	126	48
1890	530	191	158	121
1910	400	189	198	213
1925	356	177	199	268
1939	301	182	201	316
1950	289	225	213	273
1955	250	214	229	307
1959	239	217	235	310

Der Übergang vom Agrarstaat zum Industrieland führte in den entstehenden Ballungsräumen zu einer steigenden Nachfrage nach:

- Grundstücken für Wohnbauten
- Grundstücken für industrielle Zwecke
- Grundstücken für öffentliche Zwecke.

Der Nachfrageüberhang führte in den Ballungsgebieten erstmals zu einem ausgedehnten Markt für Grundstücke, Häuser und Wohnungen. In den gleichen Räumen kam es in der Zeit von etwa 1850 bis zum ersten Weltkrieg zu ausgedehnten Erschliessungs- und Bauspekulationen.

---

1) Hoffmann, Walther; Das Wachstum der deutschen Wirtschaft seit der Mitte des 19. Jahrhunderts, a.a.O., S. 131.

121 Die Erschliessungs- und Bauspekulation vor dem ersten Weltkrieg.

Bei den grossen Baulanderschliessungsspekulationen in der Zeit von 1850 bis etwa zum Jahre 1914 können zwei Grundformen unterschieden werden:
- die Terrainunternehmung [1] und
- der spekulative Handel.

Die sogenannten Terrainunternehmungen erwarben unaufgeschlossenes Land in der Umgebung der rasch wachsenden Städte. Durch Parzellierung und Anlegung von Strassen und Versorgungseinrichtungen entstanden baureife Grundstücke. Diese wurden dann zusammen oder einzeln verkauft.

Der spekulative Handel kaufte entweder unerschlossenes oder aber bereits aufgeschlossenes Land, hielt dieses Land für eine gewisse Zeit in seinem Besitz, um es dann in der Hoffnung auf zwischenzeitliche Preissteigerungen mit Gewinn zu verkaufen. Im Unterschied zu den Terraingesellschaften wurden hier keinerlei wertbeeinflussende Änderungen vorgenommen.

---

1) Dazu: Handwörterbuch des Wohnungswesens, Verlag G. Fischer, Jena 1930, S. 170.
"Die Terrainunternehmung wurde im allgemeinen als besonderer selbständiger Geschäftszweig betrieben, wenn sie auch vielfach mit anderen Geschäften, z. B. der Beschaffung von Hypotheken verquickt war. Die Träger dieser Unternehmung waren sowohl Einzelpersonen wie Gesellschaften verschiedener Rechtsformen, unter diesen letzteren besonders die bekannten Terraingesellschaften; jedoch haben die Urbesitzer des Landes im Ganzen nur verhältnismässig wenig in der Aufschliessung betätigt. Ihrer Natur und ihrem Wesen nach war die Terrainunternehmung im allgemeinen Großunternehmung, nicht Kleinunternehmung, im Übrigen waren in ihr alle Grössenklassen vertreten, von der kleinen Unternehmung des einzelnen Spekulanten bis zu zahlreichen großkapitalistischen Aktiengesellschaften mit vielen Millionen Aktienkapital."

Das Aufkaufen, Erschliessen und Bebauen in grossem Stil begann etwa um das Jahr 1860 und erlebt nach 1871, insbesondere aber vor der Jahrhundertwende, nachdem die langandauernde Depression nach der Gründerkrise überwunden war, seine Hochkonjunktur. [1)]

Die starke Verbreitung dieser Unternehmungen war dadurch begründet, daß die Städte es weitestgehend Privaten überliessen, neues Baugelände zu erschliessen. In nahezu jeder der aufstrebenden deutschen Großstädte erschlossen Terrainunternehmungen einen Großteil des Stadterweiterungsgeländes. [2)]

---

1) Steffan, Hand (Hrsg.); Handbuch des Realkredits, a.a.O., S. 295.
"Zwischen 1860 und 1898 hat sich der Bodenwert im Stadtzentrum von Berlin auf das Sechsfache (von 87 bis 127 auf 520 bis 723 M. je qm), am Kurfürstendamm, der 1860 noch Ackerboden war, auf das 500-fache gesteigert. In Breslau sind die Preise für Baustellen zwischen 1840 und 1870 etwa auf das 20-fache gestiegen; in Freiburg i. Br. waren die Durchschnittspreise gegenüber 1800 (100 %) 1827 auf 323 %, 1847 auf 228 %, 1867 auf 374 % und 1872 auf 542 % gestiegen, wobei nach den Jahren 1800, 1827 und 1847 kleinere Rückschläge zu verzeichnen waren... Bei Grundstücken einer grossen Münchner Terraingesellschaft ergaben sich folgende Preissteigerungen: 1891 - 97 um 270 %, bis 1900 um weitere 930 %, 1900 um 500 % ... Das waren Preisbewegungen, die ganz erheblich über dem Ansteigen des allgemeinen Preisniveaus lagen."

2) Handwörterbuch des Wohnungswesens, a.a.O., S. 172.
In der Zeit zwischen 1901 und 1913 haben die 123 Städte, die nach der Volkszählung von 1910 mehr als 25.000 Einwohner hatten, ganze 125 ha. Land für den Wohnungsbau zur Verfügung gestellt. Nach einer Fragebogenerhebung haben dagegen in der Zeit von 1919 bis 1926 insgesamt 173 Gemeinden von über und unter 50.000 Einwohnern 4.595 ha. Land zur Verfügung gestellt. Die Entwicklung deutet darauf hin, daß die Gemeinden nach dem ersten Weltkrieg immer stärker die Aufschliessung des Geländes für Stadterweiterungen in ihre Hände nahmen.

Die öffentlichen Stellen begnügten sich damit, die Fluchtlinien für die Strassen festzulegen, und überliessen es ansonsten den Unternehmungen, wie sie das erschlossene Gelände ausnutzten. Raumordnungspläne, Bauleitplanungen und Fluchtlinienfestsetzungen waren in dieser Zeit weitgehend unbekannte Begriffe.

In ähnlicher Weise verlief die Bauspekulation. Der ausgeprägte Nachfrageüberhang auf dem Wohnungsmarkt machte den Besitz von grossen Wohnhäusern zu einem ertragreichen Geschäft. Bauunternehmer erstellten "Rentenhäuser" ausser auf Bestellung auch auf eigene Rechnung und verkauften sie nach der Fertigstellung mit ansehnlichem Gewinn an Kapitalanleger, die daraus einen möglichst hohen Ertrag erzielen wollten. Wenn es zu Krisen kam und den damit verbundenen Nachfragerückgängen, verursachte die der Nachfrage vorauseilende Produktion sinkende Erträge. Der Leerwohnungsbestand zog Zwangsversteigerungen vor allem bei unmodern gewordenen Altbauten und mit zu wenig Eigenkapital finanzierten Neubauten nach sich. [1)]

---

1) Der Normalbestand für einen ausgeglichenen Wohnungsmarkt vor dem ersten Weltkrieg lag bei etwa 0,5-2,0 % der verfügbaren Wohnungen. In Berlin waren 1877 6 %, 1879 7,8 %, 1880 6,8 % der Wohnungen unvermietet. Carthaus, V.; Zur Geschichte und Theorie von Grundstückskrisen in deutschen Großstädten mit besonderer Berücksichtigung von Groß-Berlin. Diss. Tübingen, Jena 1916, S. 23.

In Hamburg gab es 1888 2,4 %, 1891 5,9 %, 1894 9,0 % und 1897 4,5 % unvermietete Wohnungen und Geschäftsräume.

Ruscheweyh, W.; Hausmakler und Grundeigentum in Hamburg. Denkschrift zum 50-jährigen Bestehen des Vereins Hamburger Hausmakler e.V., Hamburg 1947, S. 14.

Bis zu Beginn des ersten Weltkrieges bildeten sich die Preise für unbebaute und bebaute Grundstücke nach marktwirtschaftlichen Gesichtspunkten. Das regional bestehende Niveau der Mieten bestimmte den Preis nach den erwarteten Erträgen aus dem Grundstück. Der Grundstücksmarkt in Deutschland wurde bis zum Weltkrieg durch direkte staatliche Bindungen nicht beeinflußt und entwickelte sich parallel zur allgemeinen konjunkturellen Entwicklung. [1)]

Die Grundstücksmakler waren an diesen Geschäften in immer stärkerem Masse beteiligt. [2)] Zwar liegen keine verbindlichen Zahlenangaben vor, aber

- die Zahl der Firmengründungen um die Jahrhundertwende
- die Umsätze auf dem Weg vom unerschlossenen Boden bis hin zum bebauten Grundstück und der Wohnungsvermittlung
- der Wechsellagen der Konjunktur und die daraus resultierenden Eigentumswechsel

deuten auf eine stark ansteigende Umsatzentwicklung der Grundstücksmakler hin.

---

1) Handwörterbuch des Städtebaues, Wohnungs- und Siedlungswesens. Herausgeber: Wandersleb, Hermann, W. Kohlhammer Verlag, Stuttgart 1959, Zweiter Band, S. 776.

2) Kerp, Julius; Der Immobilien- und Grundstücksmakler: Praktisches Handbuch. Verlag A. und S. Weil, Tübingen 1911, S. 53.
"In den letzten 25 Jahren hat die Grundstücksspekulation, besonders in den Großstädten, eine großartige Ausdehnung erfahren, wie sie vorher wohl noch niemals zu verzeichnen war. Nicht nur Gesellschaften, Konsortien, Banken, Baumeister, Kaufleute, Rentner, sondern auch kleinere Leute aus dem Handwerkerstande, wie Bäcker, Metzger, Schuster, Schneider usw., haben sich mit grosser Vorliebe der Grundstücksspekulation gewidmet, wodurch der Umsatz in Transaktionen auf dem Immobilienmarkte zu einer gewaltigen Höhe von vielen Milliarden Mark angewa[illegible]."

122 Die Entwicklung in den Zwischenkriegsjahren.

Die Entwicklung auf dem Grundstücksmarkt zwischen dem ersten und zweiten Weltkrieg ist durch die Eingriffe öffentlicher Stellen auf die Preisbildung am Markt gekennzeichnet. Bis zum ersten Weltkrieg bildeten sich die Preise auf dem Grundstücks-, Haus- und Wohnungsmarkt im Wesentlichen aufgrund der Entwicklung von Angebot und Nachfrage. [1] Soziale Gesichtspunkte haben schließlich zur Einführung des Mietstop geführt.

Die Maßnahme hatte erheblichen Einfluß auf die Preisentwicklung von bebauten Wohngrundstücken. Ausserdem wurde die Neuproduktion von Wohnungen beeinflußt. Sie blieb stark hinter der Nachfrage nach Wohnraum zurück, da wegen der Mietbegrenzungen eine wirtschaftliche Finanzierung von Wohnbauten unmöglich war. Der Trend wurde verstärkt durch die höheren Zinsen für Fremdgeld. Diese unerwünschte Entwicklung veranlaßte die öffentlichen Stellen zu einer zweiten Maßnahme, der Subventionierung des Wohnungsbaues. Die Subventionierung hatte eine Hausse im Wohnungsbau zur Folge, die sich auf die Handelswerte von Wohnbauten und Baugrundstücken ebenfalls auswirkte.

Die Gegenüberstellung der Wohnungszugänge nach dem ersten Weltkrieg - getrennt nach den Jahren vor und nach der Subventionierung - zeigt den krassen Produktionsunterschied.

---

1) Wir sehen hier von den steuerlichen Maßnahmen des Staates ab, wie z. B. der Hauszinssteuer.

Tab.: 4

Wohnungsproduktion nach dem ersten Weltkrieg [1]

Jahr	Reinzugang
1919	56.714
1920	103.092
1921	124.224
1922	146.615
1923	118.333
1924	106.502
1925	178.930
1926	205.793
1927	288.635
1928	309.762
1929	317.682
1930	310.791

Die Wohnungsproduktion steigt bis zur Weltwirtschaftskrise progressiv an. Von 1919/24 werden 665.479 Wohnungen und im Zeitraum 1925/30 1.611.593 Wohnungen fertiggestellt. Nach 1930 nimmt die Neuproduktion rasch ab.

Die Baulandpreise, die zu dieser Zeit noch frei vereinbar waren, stiegen mit der Stabilisierung der Verhältnisse nach dem Krieg bis zur Krise ebenfalls an, um dann rasch zu sinken. Das Wiederansteigen der Preise nach der Weltwirtschaftskrise wurde von einer neuen staatlichen Maßnahme unterbrochen. Es war die Preisstop-Verordnung. [2]

---

1) Mössner, Karl Eugen; Das deutsche Bodenkreditsystem. Berlin 1934, Karl Heymanns Verlag. Tabelle in abgeänderter Form entnommen von S. 158.

2) Verordnung über das Verbot von Preiserhöhungen vom 26.11.1936. RGBI.
Stichtag war der 17.10.1936.

Die Grunderwerbsteuer-Einnahmen in dieser Zeit geben ein ungefähres Bild von der Entwicklung am Grundstücksmarkt. [1] Trotz der verstärkten staatlichen Eingriffe in diesem Sektor der Volkswirtschaft stiegen die Steuereinnahmen aus der Grunderwerbsteuer stark an.

Setzen wir den Anstieg der Steuereinnahmen ausserdem noch in Beziehung zu der Entwicklung der Beteiligungsquote der Grundstücksmakler am gesamten Umsatz, dann ergibt sich auch für diesen Zeitraum ein steigender Trend. [2] Dabei ist zu berücksichtigen, daß dies die Zeit besonders starker Einflußnahme des Staates auf den Grundstücksmarkt ist.

---

1) Vgl. auch S. 16.

2) Der Anteil der Grundstücksmakler am Gesamtumsatz beträgt heute etwa 90 %. Es ist eine zulässige Annahme zu sagen, daß sich diese Beteiligungsquote nicht erst in den letzten Jahren sprunghaft entwikkelt hat.
Jahresbericht des RDM, herausgegeben vom Bundesverband des RDM zum Deutschen Maklertag, Hamburg 1967, S. 26.

123 Die Entwicklung der Grundstücksmakler-Unternehmungen nach dem zweiten Weltkrieg.

Die Zeit nach dem zweiten Weltkrieg ist durch einen ausserordentlichen Nachfrageüberhang gekennzeichnet, der sich besonders auf dem Teilmarkt der Wohnungsnachfrage zeigt. In den Jahren bis zur Währungsreform steht der Nachfrage nach Wohn- und Geschäftsgrundstücken kein ausreichendes Angebot gegenüber. Die unsicheren Verhältnisse halten die Markttätigkeit in sehr engen Grenzen. Mit der Währungsreform setzt der Umschwung ein. Im ersten Jahr nach der Reform beschränkt der allgemeine Mangel an liquiden Mitteln die Markttätigkeit noch ein. Im Jahre 1949 beginnt der Grundstücksmarkt aufzublühen.

Die Grundstücksumsätze steigen rapide an. Die günstige Wirtschaftsentwicklung machte es von da ab bis zum Jahre 1965 zu einem nahezu risikolosen Geschäft, Grundstücke zu erwerben, um sie nach einer gewissen Zeit mit Gewinn wieder zu veräussern. Die folgende Tabelle der Grunderwerbsteuer-Einnahmen und die Zahl der Firmen vermitteln einen Überblick.

Im Jahre 1955 erzielten 3.546 Grundstücks-, Hypotheken-, Darlehens- und Finanzmakler einen Provisionsbetrag von 99,74 Millionen DM. Das entspricht einem Umsatz von etwa 5,0 Mrd. DM. [1] 1958 sind es für ungefähr 4.000 Makler in etwa 15 Mrd. DM. [2] 1966 wurden Grundstücksumsätze in Höhe von 36 Mrd. DM durch Makler vermittelt. [3]

---

1) Blätter für Grundstücks-, Bau- und Wohnungsrecht. Luchterhand-Verlag, Jg. 1959, Heft 14, S. 220.
2) ebenda, S. 220.
3) Jahresbericht des RDM 1967, a.a.O., S. 26.

Jahr	Einnahmen aus der Grunderwerbsteuer in Mio. DM	Jahr	Einnahmen aus der Grunderwerbsteuer in Mio. DM
1946	10,4 (RM)	1956	99,0
1947	15,5 (RM)	1957	104
1948	7,5 (RM)	1958	120
	6,2	1959	139
1949	21,5	1960	165
1950	37,9	1961	206
1951	46,4	1962	226
1952	52,1	1963	236
1953	59,7	1964	256
1954	69,1	1965	293
1955	89,3	1966	311

Tab.: 5
Grunderwerbsteuereinnahmen von 1946 bis 1966. [1) 2)]

Im Vergleich hierzu stieg die Zahl der Unternehmungen von 3.546 im Jahre 1955 auf etwa 5.500 im Jahre 1966 an. [3)]

---

1) Statistisches Jahrbuch für die BRD, 1967, a.a.O., S. 422

2) Die Entwicklung der Grundstücksumsätze ist in Wirklichkeit stärker angestiegen, da die steuerbefreiten Umsätze gar nicht und die steuerbegünstigten Umsätze nur teilweise erfaßt sind. Der Steuersatz beträgt in der Bundesrepublik 7 % vom Kaufpreis.

3) Blätter für Grundstücks-, Bau- und Bodenrecht, Jg. 1959, Heft 14, S. 220
Jahresbericht des Ring Deutscher Makler 1967. Herausgegeben vom Bundesverband des RDM, Hamburg, S. 10

13 Die berufsständischen Zusammenschlüsse.

Die Zahl der im Grundstücksgeschäft tätigen Makler hat besonders in der Zeit um die Jahrhundertwende stark zugenommen. Die Gesetzgebung hat mit der wirtschaftlichen Entwicklung des Grundstücks- und Hypothekenmaklerstandes nicht Schritt gehalten. Das führte zu Mißständen in dieser Branche und war so eine der Hauptursachen für die Entstehung erster berufsständischer Zusammenschlüsse. [1]

In der Bundesrepublik gibt es heute zwei Maklerverbände. Der Ring Deutscher Makler hatte im Jahre 1967 etwa 2.700 Mitglieder. [2] Der Verband Deutscher Makler, ursprünglich als Konkurrenzverband geschaffen, hatte zur gleichen Zeit rund 700 Mitglieder. [3] Der Zusammenschluß beider Verbände ist abzusehen. Auf internationaler Ebene gibt es die Fédération Internationale des Professions

---

1) Zu den ersten Zusammenschlüssen zählen der Kölner Verein der Immobilien- und Hypothekenmakler und der Verband Hamburger Hausmakler e.V. von 1897.
Dazu: Kerp, Julius; Der Immobilien- und Grundstücksmakler: Praktisches Handbuch, a.a.O., S. 53.

2) Jahresbericht des RDM, a.a.O., S. 10
Der Ring Deutscher Makler, RDM, ist die Nachfolgeorganisation des Reichsverbandes Deutscher Makler für Immobilien, Hypotheken und Finanzierungen e.V., der am 25. Oktober 1924 in Köln gegründet wurde. Die damals bestehenden Vereine wurden Mitglieder des Zentralverbandes. Der RDM hat eine zweistufige Organisation. Die einzelnen Mitglieder sind in den Landesverbänden, die Landesverbände im Bundesverband zusammengeschlossen.

3) Der Verband Deutscher Makler, VDM, wurde 1963 in Frankfurt a. Main gegründet. Er hat eine einstufige Organisation.

Immobilières, in der die Berufsverbände aus 22 Ländern zusammengeschlossen sind. [1]

Bei den Gewerbeämtern in der Bundesrepublik sind heute über 10.000 Grundstücksmakler gemeldet, von denen nach Schätzungen der Verbände jedoch nur etwa 5.500 ihr Gewerbe regelmässig ausüben. Das bedeutet, daß sich mehr als 60 % der tätigen Makler den Berufsverbänden angeschlossen haben, um im Wesentlichen folgende Ziele zu erreichen:

- Wahrung und Hebung des Ansehens der Branche zum Nutzen der Öffentlichkeit und der Verbandsmitglieder [2]
- Festlegung von Leistungsstandards und allgemeinen Verhaltensregeln [3]
- Vermittlung der notwendigen Fachkenntnisse und gegenseitige Informationsweitergabe
- Interessenwahrung der Verbandsmitglieder.

---

1) Die Fédération Internationale des Professions Immobilières, FIABCI, wurde am 27. Juni 1951 von sieben nationalen Verbänden gegründet. Seit 1954 hat die FIABCI beratenden Status beim Wirtschafts- und Sozialrat der Vereinten Nationen, ECOSOC.
Dazu: Allgemeine Immobilien-Zeitung, Organ des RDM, 16. Jg., 1967, Heft 1, S. 7 ff.

2) Das Image der Grundstücksmakler ist bis heute derart schlecht, daß es in Zeitschriften viel eher heißt, Grundstücksmakler machte Schwindelgeschäfte, als Schwindler machte Maklergeschäfte.

3) Ratcliff, Richard, U.; Real Estate Analysis, New York, Toronto, London 1961, Mc Graw-Hill, S. 238.
"Trade association activity has done much to raise ethical and professional standards in the real estate business."

Die Aufnahme in die Verbände ist an folgende Voraussetzungen gebunden: [1]

- Nachweis ausreichender Fachkenntnisse auf dem Gebiet der Grundstücks- und Wohnungswirtschaft
- treuhänderische Zuverlässigkeit
- geordnete Vermögensverhältnisse.

Die Aufnahmebedingungen sind Mindestanforderungen. Die bisherigen Bemühungen der Verbände zeigten Teilerfolge. Folgende Anträge wurden abgelehnt: [2]

- Einschub eines Abschnittes über Grundstücks- und Hypothekenmakler in das HGB
- Änderung und Ergänzung der Gewerbeordnung.

Die nachfolgend genannten Bemühungen waren erfolgreich: [3]

- Anerkennung von Wettbewerbsregeln für Grundstücks- und Hypothekenmakler

---

1) Diese Aufnahmebedingungen sind in den Satzungen beider Berufsverbände genannt.

2) Denkschrift des RDM zur Reform des öffentlichen Maklerrechts, August 1962, Bundesverband.

3) Wettbewerbsregeln für Immobilien-, Hypotheken- und Finanzmakler. Beschluß des Bundeskartellamtes vom 19. Aug. 1963. Bundesanzeiger Nr. 167 vom 7. Sept. 1963, S. 3. In der Präambel heißt es: "Aufgestellt zu dem Zwecke, einen gesunden Leistungswettbewerb sicherzustellen und das Verhalten aller Immobilien-, Hypotheken- und Finanzmakler im Wettbewerb zu regeln, um einem den Grundsätzen des lauteren Wettbewerbs zuwiderlaufenden Verhalten im Wettbewerb entgegenzuwirken."

Die Wettbewerbsregeln sind gem. § 32 Abs. 1 Nr. 3 GWB im Register für Wettbewerbsregeln eingetragen. Sie gelten für alle Grundstücksmakler.

- Anerkennung des Lehrberufes "Kaufmann in der Grundstücks- und Wohnungswirtschaft". [1]

Seit geraumer Zeit sind Bemühungen im Gange, ein Berufsgesetz für Grundstücksmakler durchzusetzen. [2] Die Berufsbezeichnung ist abgeändert in Immobilientreuhänder, um auf die treuhänderischen Aufgaben der Grundstücksmakler hinzuweisen. Die Gefährdung des Allgemeinwohls durch Vermögensschädigungen ist ein Hauptargument für die Verabschiedung eines solchen Gesetzes. Die Berufszulassung soll von einer Sachkundeprüfung abhängig gemacht werden.

Die Tatsache, daß vor allem erfolgreiche Unternehmungen den Berufsverbänden angehören, spricht für die Anerkennung der berufsständischen Bemühungen durch die Öffentlichkeit. [3]

---

1) Erlaß des Bundeswirtschaftsministers vom 26.März 1952, BWMBI., S. 122.

2) Es existieren mehrere Vorschläge:
Entwurf für ein Gesetz über die Berufsausübung der Immobilientreuhänder. Landesverband Nordrhein-Westfalen, Juni 1967.
Entwurf des Bundesverbandes RDM für ein Gesetz über die Berufsausübung im Immobilientreuhandgeschäft und über den Befähigungsnachweis für Immobilien-, Hypotheken- und Finanzmakler, Baubetreuer, Haus- und Vermögensverwalter, Immobilienschätzer und Sachverständige. Jahresbericht 1967 des RDM, a.a.O., S. 53 ff.

3) Das gilt auch in den USA. Die National Association of Real Estate Boards, NAREB, hat ein Viertel aller Makler in den USA zum Mitglied. Der Umsatzanteil der Mitglieder liegt jedoch erheblich über dem der übrigen Makler.
Ratcliff, Richard, U.; Real Estate Analysis, a.a.O., S. 238.

2 Das Recht des Grundstücksmaklers.

21 Berufszulassung und Berufsausübung.

Das Grundgesetz der Bundesrepublik Deutschland gewährleistet allen Deutschen Berufsfreiheit. [1] Das Grundrecht der Berufsfreiheit umfasst das Recht der freien Berufswahl, der freien Berufszulassung und Berufsausübung. [2] Die Zulassung zu einem Beruf kann jedoch genauso wie die Berufsausübung durch Gesetz von Voraussetzungen abhängig gemacht werden. [3] Sie dienen der Sicherstellung ordnungsgemäßer Berufstätigkeit. [4] Diese subjektiven Voraussetzungen für eine Berufsaufnahme, wie:

- Sachkundenachweis
- Befähigungsnachweis
- Zuverlässigkeit

sind zur sachgemäßen Ausübung mancher Berufe erforderlich und bezwecken den Schutz der Öffentlichkeit. Für Makler bestehen trotz der Bemühungen von Seiten der Maklerverbände solche subjektiven Voraussetzungen für die Berufsaufnahme nicht. In der Handwerksentscheidung hat das Bundesverfassungsgericht zwar noch anerkannt,

---

1) Art 12 Absatz 1 GG:
" Alle Deutschen haben das Recht, Beruf, Arbeitsplatz und Ausbildungsstätte frei zu wählen. Die Berufsausübung kann durch Gesetz geregelt werden. "
2) Landmann-Rohmer: GewO-Kommentar, 11. Auflage, S.31
Sieg-Leifermann: GewO-Kommentar, 2. Auflage, S.2
3) Art 12 Absatz 1 Satz 2 GG
4) B Verf GE 7,377 (Apotheken-Urteil)

daß der Gesetzgeber zur Hebung der Leistungsfähigkeit und des sozialen Ansehens einer gesamtwirtschaftlich wichtigen Branche einen Befähigungsnachweis einführen darf. [1] Eine neuere Entscheidung des Bundesverfassungsgerichts hinsichtlich der Voraussetzungen zur Berufszulassung fordert nur einen Sachkundenachweis zur Vermeidung gesundheitlicher Gefahren für die Allgemeinheit. [2] Das Erfordernis des Sachkundenachweises gilt und darf demnach nicht dem Schutz einer Branche gelten. [3] Der Schutz der Öffentlichkeit ist entscheidend. [4]

Der Berufsbegriff des Grundgesetzes schließt auch das Gewerbe ein. [5] Immobilienhandel ist ein Gewerbe im Sinne der Gewerbeordnung. [6] Der Grundstücksmakler muss die Vorschriften der Gewerbeordnung beachten. Nach § 1 der Gewerbeordnung ist der Betrieb eines Gewerbes jedermann gestattet, soweit nicht durch das Gesetz Beschränkungen vorgeschrieben oder zugelassen sind. Für den Grundstücksmakler bestehen nach der Gewerbeordnung keine Zulassungsvorschriften. Die Anmeldung beim Gewerbeamt gegen Zahlung einer geringen Verwaltungsgebühr reicht aus, um das Gewerbe auszuüben. [7]

---

1) B Verf GE DVBl 61,818 (Handwerker-Urteil)
2) B Verf GE vom 14.12.65 (Einzelhandel-Urteil)
3) OLG Köln, Urteil vom 18.11.52, NJW 53,78
   OVG Münster, Urteil vom 16.10.52 DÖV 53,192
4) OLG Celle, Urteil vom 28.9.55 DÖV 56,56
5) Gutachten des BGH, 28.4.52 DVBl 53,471
6) Landmann-Rohmer: GewO-Kommentar, S.54
7) Landmann-Rohmer: GewO-Kommentar, S.185
   Der Makler ist selbständiger Gewerbetreibender im Sinne des § 14 GewO. Die Anzeigepflicht für das Gewerbe entsteht mit dem Beginn des Gewerbebetriebes.

22 Berufsausübung und Führung des Gewerbebetriebes.

Der Grundsatz der Gewerbefreiheit gilt nach allgemeiner Auffassung nur für die Zulassung zum Gewerbebetrieb. [1] Die Überwachung des Maklers bei der Berufsausübung erfolgt im Rahmen des § 38 Absatz 1 Ziffer 5 der Gewerbeordnung. [2] Hierin werden die Landesregierungen ermächtigt, Rechtsverordnungen zu erlassen, durch die eine Überwachung und Kontrolle der gewerbsmäßigen Tätigkeiten der Grundstücksmakler ermöglicht werden soll. Es sind:

- Buchführungspflicht § 38 Ziffer 5 a
- Auskunftspflicht § 38 Ziffer 5 b
- Duldungspflicht § 38 Ziffer 5 c.

Inzwischen haben neun Länder Rechtsverordnungen erlassen, in denen die Kontrollvorschriften näher bestimmt werden. Nach diesen Rechtsverordnungen bestehen folgende Verpflichtungen für Makler: [3]

---

1) B Verf GE vom 17.3.59, Gew Arch 59/66
2) Nach Art 74 Ziffer 11 und Art 125 GG ist das Gewerberecht Bundesrecht.
3) Bayern, 12.9.60 GVBl S.232
Nordrhein-Westfalen, 17.1.61 GVBl S.114
Berlin, 22.6.62 GVBl Nr.27 vom 5.7.62 S.584
Saarland, 17.8.62 ABl S.597
Schleswig-Holstein, 9.10.62 GVBl S.369
u.a.
Die Rechtsverordnungen sind im wesentlichen gleichlautend. Bayern macht eine Ausnahme durch die Einbeziehung der Heiratsvermittler in die Verordnung.

- ordnungsgemässe Buchführung
- mündliche oder schriftliche Auskunftserteilung innerhalb der gesetzten Frist und unentgeltlich an den Beauftragten der zuständigen Behörde
- Einsichtgewährung in den Geschäftsbetrieb
- Gestattung des Zutritts zu allen für den Geschäftsbetrieb benutzten Räumen
- auf Wunsch Vorlage der Geschäftsunterlagen.

Das Strafmaß bei Zuwiderhandeln ist eine Geldstrafe von DM 3,- bis DM 500,- oder bei Unvermögen Haft bis zu einer Dauer von 6 Wochen. [1] Eine Untersagung des Gewerbebetriebes ist durch eine Verletzung der Ordnungsvorschriften dagegen nicht möglich.

Das Gewerbeuntersagungsverfahren muß von den zuständigen Verwaltungsbehörden eingeleitet werden, wenn Unzuverlässigkeit des Gewerbetreibenden vorliegt und die weitere Ausübung des Gewerbes für die Allgemeinheit oder die im Betrieb Beschäftigten eine Gefährdung folgender Rechtsgüter mit sich bringt: [2]

- Leben, Freiheit, Gesundheit, Sittlichkeit, Eigentum oder Vermögen.

Unzuverlässig im gewerberechtlichen Sinn ist, wer nicht die Gewährleistung für eine ordnungsgemässe Ausübung seines Gewerbes bietet. Nicht ordnungsgemäß im Sinne dieser Unzuverlässigkeit übt sein Gewerbe aus, wer dabei

---

1) § 148 Absatz 1 Ziffer 4a GewO
2) Mußvorschrift. Das Fehlen milderer Mittel ist Untersagungsvoraussetzung. (Akt der gebundenen Verwaltung).

in erheblichem Umfang gegen Rechtsnormen oder gegen gültige behördliche Anordnungen verstößt oder wer in einer die Allgemeinheit berührenden Weise die anderen aus dem Gewerbebetrieb fließenden zivilrechtlichen Verpflichtungen nicht erfüllt. [1] Die Unzuverlässigkeit ist eine persönliche Eigenschaft des Gewerbetreibenden. Es kommt dabei nicht darauf an, ob er den Mangel an Zuverlässigkeit selbst verschuldet hat. [2] Unzuverlässigkeit kann vorliegen bei: [3]

- Charaktermangel
- Krankheit
- fehlender wirtschaftlicher Leistungsfähigkeit
- mangelnder Sachkunde
- sozial- und steuerrechtlichen Verstößen.

---

1) B Verw G, 21.6.55, Gew Arch S.73
Einzelne Unzuverlässigkeitsentscheidungen:
- Gewerbe des Darlehens- und Immobilienmaklers erfordert besonders hohes Maß an Zuverlässigkeit und Rechtssinn. Pr OVG vom 18.4.1918
- Unzuverlässigkeit eines Immobilienmaklers bei gänzlichem Mangel an Befähigung. Bad VGH vom 20.3.24
- Unzuverlässigkeit eines Immobilienmaklers bei überhöhter Gebührenforderung. Bay VGH vom 18.1.24
- Aus früherer Unzuverlässigkeit als Wirt wird auf Unzuverlässigkeit als Makler geschlossen. Bay VGH vom 14.5.26
- Unzuverlässigkeit bei Ausnutzung der allgemeinen Notlage. Bay VGH vom 14.5.26
- wegen zu geringen Bildungsgrades und mangelnden Rechtsgefühls. Bay VGH vom 17.4.36
- Vermittlung von Immobilienverträgen verlangt unbedingte Vertrauenswürdigkeit. Bay VGH vom 28.3.62
- unzureichende Ausbildung und mangelnde Fähigkeiten B Verw G vom 9.11.64

2) OVG Koblenz, VRspr. 11, S.613

3) Landmann-Rohmer, GewO-Kommentar, 12. Auflage, S.25 ff.

Werden der zuständigen Behörde entsprechende Tatsachen bekannt, so muss sie dem Gewerbetreibenden die Ausübung des Gewerbes ganz oder teilweise, auf Zeit oder Dauer untersagen. [1] Die Behörde hat dabei vom öffentlichen Interesse am Scutz der Allgemeinheit gegen unzuverlässige Personen auszugehen. [2] Die Gewerbeuntersagung gilt für das ganze Bundesgebiet. Wer der Gewerbeuntersagungsverfügung zuwiderhandelt wird bestraft. [3] Die Gewerbebehörde kann keine Gewerbeuntersagung aussprechen, wenn ein Strafgericht wegen des fraglichen Sachverhaltes die Verhängung eines Berufsverbotes abgelehnt oder ein Berufsverbot verhängt hat. [4] Ein Berufsverbot kann auf die Dauer von mindestens einem bis höchstens fünf Jahren verhängt werden, wenn der Gewerbetreibende - wegen eines Verbrechens oder Vergehens unter Mißbrauch des Gewerbes oder Berufes begangen - zu dreimonatiger Freiheitsstrafe verurteilt ist. Das Verbot der Doppeluntersagung gilt nur für die Verwaltungsbehörde. Kommt jedoch ein weiterer Sachverhalt hinzu, wie z. B. die Wiederholung der Straftat, so kann die Behörde das Gewerbe trotz Berufsverbotes untersagen, um die Maßnahme des Strafgerichtes zu verschärfen.

---

1) Die Länder haben die zuständigen Behörden angewiesen, unmittelbar nach der Gewerbeanmeldung einen Strafregisterauszug einzuholen. Bei Anhaltspunkten für eine persönliche Unzuverlässigkeit ist das Gewerbeuntersagungsverfahren einzuleiten. Es gilt der Grundsatz der Verhältnismäßigkeit. Keine Untersagung von kürzerer Dauer als einem Jahr. § 35 Abs. 6 Satz 2 GewO

2) OVG Koblenz, a.a.O., S. 614

3) Geldstrafe bis DM 10.000.--, Haft bis zu 6 Monaten. Strafvorschriften: § 146 Abs. 1 Ziffer 6 gem. § 27 StGB und § 148 I Ziffer 4.

4) § 35 Abs. 3 GewO,
RGJW 20,45,
Ermann: Handkommentar zum BGB, 2. Auflage 1958, § 652

23 Die Rechtsverhältnisse des Maklers im BGB.

231 Der reine Maklervertrag.

231.1 Die Rechtsnatur des Maklervertrages.

Der Immobilienmaklervertrag wird im BGB nur durch die Behandlung des Maklerlohnanspruches erwähnt: [1)]

- Entstehung des Lohnanspruches § 652 Abs.1
- Wegfall bei Interessenkollision § 654
- Annahme stillschweigender Lohnvereinbarung § 653 Abs.1
- Höhe des Maklerlohnes § 653 Abs.2
- Ersatz von Aufwendungen nur bei Vereinbarung § 652 Abs.2

Eine Definition des Maklervertrages fehlt. Der Inhalt des Maklervertrages ist nicht eindeutig bestimmt. Aus diesem Grund sind die einzelnen Pflichten der Parteien, insbesondere die des Maklers, sehr umstritten. Aus § 652 Absatz 1 ist nur ersichtlich, daß der Auftraggeber, wenn er dem Makler für den Nachweis der Gelegenheit zum Abschluss eines Vertrages einen Lohn verspricht, diesen nur dann zahlen muss, wenn der Vertrag durch den Nachweis oder die Vermittlung des Maklers zustande kommt. Im Gesetz ist offengelassen, ob und inwieweit der Makler durch den Vertrag zu einer Tätigkeit verpflichtet wird. [2)]

---

1) BGB § 652 - § 654

2) Motive zum BGB II, 510. Der Maklervertrag bedarf keiner näheren Regelung. Zu seiner Beurteilung reichen je nach Verschiedenheit der einzelnen Fälle die allgemeinen Grundsätze über Verträge aus.

Die Frage nach der Rechtsnatur des Maklervertrages wird in der Literatur sehr eingehend erläutert und sehr verschieden beantwortet. Allgemein gilt heute, daß sich die Rechtsnatur nach den für den Makler aus dem Vertrag entstehenden Pflichten richtet. Der Grad dieser Verpflichtung bestimmt, ob der Maklervertrag einseitig, zweiseitig oder gegenseitig ist. [1)]

Nach der grundlegenden Bestimmung des § 652 BGB ist dem Maklervertrag wesentlich das einseitige, bedingte Lohnversprechen des Auftraggebers. In wirtschaftlicher Betrachtungsweise bezweckt auch der Maklervertrag einen Austausch von Leistung und Gegenleistung. Der Makler erhält nur eine Vergütung, wenn er tätig wird und diese Tätigkeit kausal für den Vertragsschluß ist. Insoweit steht der Maklervertrag den gegenseitigen Verträgen nahe; er deckt sich jedoch nicht mit ihnen. [2) 3)] Der Maklervertrag unterscheidet sich in zwei wesentlichen

---

1) Hagenbeck, Walter: Rechte und Pflichten im Maklervertrage, Diss. Göttingen 1931, S.7

2) Planck: BGB II, 3. Auflage 1907, § 652 IV, 1
Staudinger: Kommentar zum BGB, II, 3, Vorbem. 3 zu § 652

3) Dernburg: Die Schuldverhältnisse II, § 338, 1
Crome: System des deutschen bürgerlichen Rechts, II. Band, S.709
Dernburg und Crome nehmen einen gegenseitigen Vertrag an, da sie Tätigkeitspflicht des Maklers und und Schadensersatzanspruch des Auftraggebers wegen Unterlassung der Vermittlung unterstellen.
Palandt: BGB-Kommentar, § 652, 1b
Palandt nimmt keine Tätigkeitspflicht des Maklers an. Der Vertrag ist jedoch gegenseitig, da Lohngegenleistung.

Punkten von dem Grundtypus des gegenseitigen Vertrages:

- der Makler wird durch den Abschluß des Vertrages nicht verpflichtet, eine Leistung zu erbringen
- der Auftraggeber muß die vom Makler erbrachte Leistung nicht annehmen.

Nach herrschender Meinung ist der Maklervertrag seinem gesetzlichen Inhalt nach kein gegenseitiger Vertrag. [1] Grundsätzlich ist jeder Vertragspartner in Handlungen und Entschlüssen frei. Der Makler muß nicht wie bei Werk- oder Dienstvertrag einen bestimmten Erfolg herbeiführen oder eine bestimmte Arbeit leisten. Wird er tätig, so nicht in Erfüllung einer rechtlichen Pflicht (solvendi causa), sondern in Erfüllung der Vorbedingung eines rechtlichen Vorteils (condicionis implendae causa). [2] Der Auftraggeber ist zur Zahlung des Maklerlohnes nicht schlechthin verpflichtet. Die Zahlung des Maklerlohnes ist aufschiebend bedingt. [3] Durch den Abschluß des Maklervertrages entsteht also kein erzwingbarer Anspruch auf Leistung und Gegenleistung. [4] Beide

---

1) Reuling: In Gruchots Beiträgen zur Erläuterung des deutschen Rechts, Band 40, S.194
Planck: BGB II, 3. Auflage 1907, § 652 IV, 1
Reichel, Hans: Die Mäklerprovision, S.132
Hagenbeck, Walter: Rechte und Pflichten im Mäklervertrage, S.9
Glaser-Warncke: Das Maklerrecht in der Praxis, S.16

2) Reichel, Hans: Die Mäklerprovision, S.132

3) Planck: BGB II, 3. Auflage 1907, § 652 IV, 1

4) Staudinger: Kommentar zum BGB, II, 3, Vorbem. 3 zu § 652
Dyckerhoff-Rinke: Das Recht des Immobilienmaklers, 3. Auflage, S.2

Vertragspartner unterliegen jedoch der Grundnorm der Vertragstreue (§ 242 BGB). Der Makler darf insbesondere den Interessen seines Auftraggebers nicht entgegenarbeiten. Der Makler ist durch eine spezielle vertragliche Treuepflicht gebunden. [1)]

Dieser im Gesetz umrissene Grundtyp des Maklervertrages, der reine Maklervertrag, hat die Rechtsnatur eines einseitigen Vertrages, durch den sich der Auftraggeber zu einseitiger, bedingter Lohnzahlung verpflichtet. [2)] Dieser Grundvertrag kann jedoch durch vertragliche Vereinbarungen dahingehend ergänzt werden, daß sich beide Vertragsteile, Makler und Auftraggeber, zu einer Leistung verpflichten. [3)] Dann liegt ein gegenseitiger Vertrag vor.

---

1) Staudinger: Kommentar zum BGB, 11. Auflage 1958, II, 3, (§ 242) Vorbem. 3 zu § 652.
Reichel, Hans: Die Mäklerprovision, a.a.O., S. 132.
Hagenbeck, Walter: Rechte und Pflichten im Maklervertrag, a.a.O., S. 9.

2) Dyckerhoff-Rinke: Das Recht des Immobilienmaklers, 3. Auflage, a.a.O., S. 2.
Glaser-Warncke: Das Maklerrecht, a.a.O., S. 16.
Sie sehen in der Berechtigung des Maklers, tätig zu werden, einen zweiseitigen Vertrag.

3) Enneccerus-Lehmann: Recht der Schuldverhältnisse, 15. Auflage 1958, § 157, I.

231.2 Die Vertragsarten.

Im gemischten Maklervertrag übernimmt der Makler die Verpflichtung zum Tätigwerden als solchem oder zur Herbeiführung des Vertrages. Das ist die Rechtsnatur des gegenseitigen Vertrages, der seinem Wesen nach Maklervertrag ist. [1] Es sind nur jenach Art der geschuldeten Tätigkeit die Regeln des Dienst- oder Werkvertrages ergänzend anzuwenden. Ein Maklerdienstvertrag liegt vor, wenn der Makler die ausdrückliche Verpflichtung übernimmt, den Nachweis der Gelegenheit zum Abschluß des Vertrages zu erbringen oder einen Vertrag zu vermitteln. [2] Verspricht der Makler den Erfolg selbst vertragsmäßig, so ist ein Mäklerwerkvertrag gegeben. [3] Der Abschluß eines besonderen Vertrages neben dem Maklervertrag, in dem sich der Makler nebenher zu einer Tätigkeit verpflichtet, ist ein Nebenvertrag, der für sich selbst zu beurteilen ist. [4]

Die Tätigkeit des Maklers ist nach dem Gesetz der Nachweis einer Gelegenheit zum Abschluß eines Vertrages oder die Vermittlung eines Vertrages. [5] Die Nachweis-

---

1) Hauptgeschäft ist der Maklervertrag. Vgl.: LG Stuttgart, JW 1927/734
2) Analoge Anwendung der Vorschriften des Dienstvertrags.
3) Staudinger: Kommentar zum BGB, II,3, Vorbem. 3 § 652
Enneccerus-Lehmann: Recht der Schuldverhältnisse, a.a.O., § 157, I,1
4) Staudinger: Kommentar zum BGB, II,3, Vorbem. 3 § 652
Ermann: Handkommentar zum BGB, § 652 Anm. 5: Grundstücksverwaltung ist Geschäftsbesorgungs- oder Dienstvertrag.
5) BGH Urteil v. 24.5.1967 MDR 67,836
Staudinger: Kommentar zum BGB, § 652 Rdnr.1

tätigkeit des Maklers ist erfüllt, wenn er dem Auftraggeber einen Interessenten für das vom Auftraggeber angestrebte Geschäft benennt. Es fehlt an einer Nachweistätigkeit, wenn der Auftraggeber den Interessenten als solchen schon kannte. [1] Die Vermittlung eines Vertrages verlangt, daß der Makler als Mittelsperson auf einen Interessenten einwirkt, das Geschäft mit dem Auftraggeber zu schließen. Die Einwirkung des Maklers muss dabei für den Vertragsschluß ursächlich sein. [2]

Reine Vermittlungs- oder reine Nachweisaufträge kommen in der Praxis zwar vor, häufiger übt der Makler jedoch gleichzeitig Nachweis- und Vermittlungstätigkeit aus, indem er die Parteien einander zuführt und eine Einigung zu erzielen bemüht ist. [3]

---

1) Dyckerhoff-Rinke: Das Recht des Immobilienmaklers, 3. Auflage, a.a.O., S.3
BGH Urteil v. 24.5.1967 MDR 67/836
Reiner Vermittlungsauftrag

2) Staudinger: Kommentar zum BGB, II, 3, § 652 Rdnr. 1
Reichel, Hans: Die Mäklerprovision, a.a.O., S.148ff.
Sie prägen den Ausdruck: Zuführen eines Reflektanten. Das ist verstärktes Nachweisen und abgeschwächtes Vermitteln.

3) Palandt: BGB-Kommentar, a.a.O., § 652 1b
Persönliche Tätigkeit des Maklers wird nicht vorausgesetzt. Der Makler kann den Auftrag durch einen Untermäkler ausführen lassen.

231.3 Der Vertragsschluß.

Eine bestimmte Form ist für den Maklervertrag nicht vorgeschrieben. [1] Er kann mündlich oder schriftlich durch Einigung der Parteien oder aber auch stillschweigend abgeschlossen werden. Ob und wann ein Maklervertrag zustandegekommen ist, ist häufig strittig, insbesondere was den Vertragsschluß zwischen Makler und Vertragsgegner des ursprünglichen Auftraggebers angeht. Grundsätzlich ist ein Maklervertrag zwischen Makler und Gegenpartei des ursprünglichen Auftraggebers möglich und zulässig, soweit keine Interessenkollision vorliegt oder sich nichts Gegenteiliges aus dem ursprünglichen Maklervertrag ergibt. [2] Die Doppelseitigkeit der Maklerbeziehungen zwischen dem Auftraggeber einerseits und dem Interessenten andererseits ist im Grundstücksverkehr allgemein üblich und anerkannt. [3] Nach herrschender Rechtsprechung ist das Kriterium für die Annahme eines stillschweigenden Maklervertragabschlußes zwischen Makler und zweitem Geschäftsherrn das Wissen oder Wissenmüssen, der

---

1) Palandt: BGB-Kommentar, a.a.O., § 652,2
Staudinger: Kommentar zum BGB, II, 3, § 652 Rdnr.12
Dyckerhoff-Rinke: Das Recht des Immobilienmaklers, a.a.O., S.20

2) RGJW 1938,456
BGH BB 1957,980

3) Krause, Hermann: Studien zum Recht des Grundstücksmaklers. In: Festschrift für Erich Molitor 1962, S.388ff. . Mit folgenden Nachweisen:
Hamm, AIZ 1954,63 allgemein üblich und anerkannt
Stuttgart NJW 1954,313 häufig
Nürnberg, AIZ 1957,191 üblicherweise
Stuttgart, AIZ 1961,14 üblicherweise

Makler wolle auch von ihm eine Vergütung verlangen. [1] Ein stillschweigender Maklervertrag ist nach herrschender Meinung dann zustande gekommen, wenn der Makler bei Beginn der Verhandlungen deutlich zu erkennen gibt, daß er auch für den von ihm angesprochenen Interessenten tätig werden und von ihm Maklerlohn beanspruchen wolle und dieser trotz Erkennen oder Erkennenmüssens ein schlüssiges Verhalten bekundet, das dem Makler die Überzeugung gibt, der Interessent sei zum Abschluß eines Maklervertrages gewillt. [2] Bietet ein Makler also ein Grundstück, ohne seine Lage im einzelnen zu bezeichnen, vertraulich einem Interessenten mit der Klausel "die Käufer-Maklergebühr ist 3 % des Kaufpreises" an und läßt der Interessent sich daraufhin das Grundstück vom Makler bezeichnen, so kommt ein Nachweismaklervertrag zustande. [3]

Häufigster Fall der Werbung eines Interessenten durch den Makler ist das Zeitungsinserat. Weder die Aufgabe [4] eines Zeitungsinserates noch die Anfrage des Interessenten um Angaben von Einzelheiten ist ein schlüssig er-

---

1) Wissen oder WissenmÜssen:
Krause, Hermann: Studien zum Recht des Grundstücksmaklers, a.a.O., S. 395 (mit Nachweisen).

2) BGH BB 1957, 979
"Wer sich Maklerdienste gefallen läßt, gilt als Auftraggeber, wenn er wußte oder wissen mußte, daß der Makler auch von ihm Vergütung erwarte."
BGH JR 1953, 424

3) BGH NJW 1967, 1365

4) KGNJW 1958, 63
KGNJW 1955, 511
Aufgabe des Zeitungsinserates kein Vertragsangebot.

klärtes Angebot auf Abschluß eines Maklervertrages. [1] Die Entscheidungsfreiheit des Interessenten im Anfangsstadium soll gewahrt werden. Erst die Antwort des Maklers auf die durch das Inserat ausgelöste Anfrage des Interessenten ist ein Angebot auf Eingehung eines Maklervertrages, das der Interessent ausdrücklich oder stillschweigend annehmen kann. [2] Die Unklarheit über die Frage, ob ein Vertrag zustande gekommen ist, geht ausschließlich zu Lasten des Maklers. [3]

Ebenso bedeutet die Beantwortung einer telefonischen Anfrage nach dem Namen des Eigentümers und Belegenheit des Grundstücks den Abschluß eines Maklervertrages, wenn der Makler den Anrufer beim ersten Telefongespräch darauf hinweist, daß nach den Geschäftsbedingungen auch fernmündlich ein Maklervertrag zustande kommt. [4] Im städtischen Grundstücksverkehr muß der Käufer nicht ohne weiteres damit rechnen, daß er dem Makler des Verkäufers provisionspflichtig wird. [5]

---

1) Krause, Hermann: Studien zum Recht des Grundstücksmaklers, a.a.O., S.394 (mit Nachweisen):
BGH NJW 1958,298
OLG Celle, NJW 1955,1400
OLG Stuttgart, NJW 1954,313

2) Der Makler muß klare Vertragsverhältnisse schaffen und dem Grundstücksinteressenten klar und deutlich sagen, daß er über den Namen des Eigentümers und die Lage des Grundstücks nur Auskunft geben will, wenn er hierfür von dem Interessenten eine Provision erhält, falls später der Vertrag zustande kommt.
BGH AIZ 1958,63

3) BGH NJW 1958,298

4) BGH NJW 1958,298
MDR 1962,569

231.4 Vertragsbeendigung.

Das Gesetz führt die Gründe, die den Maklervertrag beendigen, nicht näher auf. Folgende Aufhebungsgründe bestehen:

- Kündigung
- Vereinbarung
- Erfüllung
- Tod des Maklers
- Geschäftsunfähigkeit des Maklers
- Konkurs des Auftraggebers
- Unmöglichkeit der Maklerleistung
- Zeitablauf.

Der Auftraggeber kann den Auftrag jederzeit widerrufen. Die Lohnverpflichtung besteht trotzdem, wenn die vorherige Maklertätigkeit für den späteren Vertragsschluß zumindest mitursächlich war. [1] Beim reinen Maklervertrag besteht kein Kündigungsrecht des Maklers, da dieser zu einer Tätigkeit nicht verpflichtet ist.

Die Vertragsparteien können die Aufhebung des Maklervertrages vereinbaren. Der Makler hat Provisionsanspruch im Falle der Verwertung der Vertragsleistungen des Maklers durch den Auftraggeber. [2]

---

1) RG JW 1937,1489
2) RG JW 1937,1489
BGH in: Der Betriebs-Berater 1952,44

Der Tod des Maklers hat wegen der höchstpersönlichen Natur der Maklertätigleit im Zweifel die Beendigung des Vertrages zur Folge. [1] Wird der Auftrag einer Handelsgesellschaft erteilt, so besteht der Auftrag weiter. [2]

Die Geschäftsunfähigkeit des Maklers beendet den Maklervertrag, wenn der Makler zu jeder Tätigkeit während der vorgesehenen Vertragsdauer unfähig ist. [3]

Im Konkurs erlischt der Normalauftrag ohne Schadensersatzpflicht des Maklers. Beim Alleinauftrag erwirbt er, wenn der Konkursverwalter die Erfüllung des Vertrages ablehnt, einen Schadensersatzanspruch in Gestalt einer gewöhnlichen Konkursforderung. [4]

Wird der angestrebte Vertrag unmöglich, so kann kein Anspruch auf Maklerlohn mehr entstehen. [5]

Der befristete Maklerauftrag, der sogenannte Festauftrag, erlischt durch Ablauf der festgesetzten Frist.

---

1) Staudinger: Kommentar zum BGB, § 652 Rdnr. 49
   BGH AIZ 1965,98
2) OLG Karlsruhe Bad Rspr. 1931,98
   BGH NJW 65,964
3) BGH AIZ 1965,98
   Staudinger: Kommentar zum BGB, § 652 Rdnr. 49
4) RG 63,73 (74)
   RG 64,207
   RG 79,211
   RG 135,170
5) Staudinger: Kommentar zum BGB, § 652 Rdnr. 49

24 Der Provisionsanspruch.

Der Provisionsanspruch entsteht als durch das Recht geschützte Anwartschaft schon mit dem Abschluß des Maklervertrages. [1] Die Maklerprovision ist nach wirksamer Auftragserteilung durch den Auftraggeber erst dann verdient, wenn der vom Auftraggeber gewünschte Erfolg infolge der Maklertätigkeit zustandegekommen ist. Diese Voraussetzungen für das Entstehen des Anspruches auf Maklerlohn:

- Zustandekommen des angestrebten Vertrages
- Kausalität der Maklertätigkeit

sind keine Bedingungen im Rechtssinne, sondern gesetzliche Voraussetzungen des Provisionsanspruches. [2]

---

1) Ermann: Handkommentar zum BGB, a.a.O., § 652, 6d
RG Warn Rspr. 08,510

2) RG JW 1911,758:
wenn der Auftraggeber vorsätzlich zum Nachteil des Maklers das Zustandekommen des Vertrages verhindert, so kann Lohn auch ohne Abschluß verdient sein.

241 Zustandekommen des angestrebten Vertrages.

Der Makler hat keinen Anspruch auf Abschluß eines Vertrages zwischen den Parteien. Der Auftraggeber kann bis zum Vertragsschluß frei entscheiden. [1] Er kann ohne Begründung die nachgewiesene oder vermittelte Vertragsmöglichkeit ablehnen. [2] Der angestrebte Vertrag ist zustandegekommen, wenn der Auftraggeber in Kenntnis der Maklertätigkeit mit einem Dritten einen rechtsgültigen Vertrag schließt und dieser mit dem vertragsmäßig herbeizuführenden übereinstimmt. [3] Das vom Makler vermittelte Geschäft darf also von dem vom Auftraggeber gewünschten Geschäft nicht wesentlich abweichen. Es muß wirtschaftlich dem gewünschten Geschäft gleichkommen. [4] Der Vertragsschluß lässt den Maklerlohnanspruch entstehen. [5] Die Nichtausführung berührt den Maklerlohnanspruch nur, wenn der Vertrag unter einer aufschiebenden Bedingung geschlossen wurde. Der Maklerlohn kann dann erst bei Eintritt der Bedingung verlangt werden. [6]

---

1) jedoch nicht mehr nach Vollendung der Maklertätigkeit.
2) jedoch nicht mit dem alleinigen Ziel, den Makler um seinen Lohn zu bringen (KG NJW 56,1758)
3) RGZ 83,32ff. in Kenntnis der Maklertätigkeit: damit die Provision bei der Preiskalkulation berücksichtigt werden kann.
RGJW 1937,1306
keine Vergütungspflicht bei Selbsteintritt des Makler
4) BGH AIZ 1958,15
BGH AIZ 1958,16
geringerer Kaufpreis berührt den Maklerlohnanspruch nur in seiner Höhe.
5) BGH 2,282ff.
6) OLG Stuttgart, HRR 1930 Nr. 774
LG Berlin AIZ 1953,226

242 Ursächlichkeit der Maklertätigkeit.

Der Vertragsschluß zwischen den Parteien muß sich auf die Tätigkeit des Maklers zurückführen. Der Nachweismakler muß dem Auftraggeber einen diesem nicht bekannten Interessenten nachweisen. Beim Vermittlungsmakler wird ursächliches Verhandeln mit dem Vertragsgegner vorausgesetzt. Eine Unterbrechnung des Kausalzusammenhangs ist nicht durch Zeitablauf gegeben, sondern erst dann, wenn der Zusammenhang zwischen Maklertätigkeit und Vertragsschluß abgerissen war und erst neue Verhandlungen zum Vertragsschluß führen. [1] Mitverursachung des Maklers reicht aus. [2] Die Anwesenheit des Maklers beim Vertragsschluß ist für die Frage der Ursächlichkeit unbeachtlich. [3] Die Beweislast liegt beim Makler, jedoch wird Ursächlichkeit angenommen, wenn der Makler eine dem Vertragsschluß vorangehende und diesem entsprechende Tätigkeit beweist. [4] Bei Abschlußerweiterungen - Folgegeschäfte - kann nur bei Vereinbarung Provision verlangt werden. [5]

---

1) Dyckerhoff-Rinke: Das Recht des Immobilienmaklers, a.a.O., S.8
2) Dyckerhoff-Rinke: Das Recht des Immobilienmaklers, a.a.O., S.8
   Palandt: BGB-Kommentar, a.a.O., § 652, 3c
   BGH BB 55,490
3) Dyckerhoff-Rinke: Das Recht des Immobilienmaklers, a.a.O., S.9
   Palandt: BGB-Kommentar, a.a.O., § 652, 3c
4) RG JW 02, Beil 282
5) Warn 37 Nr.74

243 Die Höhe des Maklerlohnes.

Die Höhe des Maklerlohnes richtet sich prinzipiell nach den Vereinbarungen der Parteien. [1] Sagen die Vereinbarungen nichts über die Höhe, so ist bei Bestehen einer Taxe der taxmässige Lohn, andernfalls der übliche Lohn als vereinbart anzusehen. [2] Die Provision wird in der Regel nach der Höhe des Kaufpreises berechnet. [3]

Baden	Käufer und Verkäufer je 3 %
Bayern	Käufer 2-3 %, Verkäufer 3 %
Berlin	bis 50.000 DM 5 %, bis 2,0 Mio. DM 4 %, darüber 3 %, insgesamt
Bremen	insgesamt 4 %, Neubauten 3 %
Hamburg	Käufer und Verkäufer je 2 %
Hessen	insgesamt 5 %
Niedersachsen	Käufer und Verkäufer je 2-3 %
Nordrhein-W.	Käufer und Verkäufer je 3 %
Rheinland-Pf.	Käufer und Verkäufer je 3 %
Saarland	Käufer und Verkäufer je 3 %
Schleswig-H.	Käufer und Verkäufer je 2 %

Tab.: 6
Die wichtigsten ortsüblichen Maklergebühren. [4]

---

1) RG 90,402
2) BGH BB 65,227
3) Taxen bestehen für Makler nicht. Die ortsübliche Provision ist nach Gegend und Art verschieden. Sie ist bei den Industrie- und Handelskammern zu erfahren.
4) Glaser-Warncke: Das Maklerrecht in der Praxis, a.a.O., S. 23

244 Fälligkeit und Wegfall des Provisionsanspruchs.

Der Anspruch auf Provision entsteht bei Zustandekommen des Vertrages. Die Provision wird gleichzeitig fällig, soweit nicht besondere Fälligkeitsabreden getroffen worden sind. [1]

Vereinbarte oder durch Rücktritt, Wandelung erfolgende Wiederaufhebung des Vertrages, der Eintritt einer auflösenden Bedingung oder die Nichtausführung des abgeschlossenen Vertrages berühren den Maklerlohnanspruch nicht. Der Provisionsanspruch wird nur von solchen Wiederaufhebungen des Vertrages berührt, die in der Unvollkommenheit des Vertragsschlusses selber wurzeln. [2] Die wirksame Anfechtung des Vertrages wegen Irrtums oder arglistiger Täuschung bewirkt die Nichtigkeit des Vertrages ex tunc und führt so zum Wegfall des Provisionsanspruches. [3] Der Provisionsanspruch entfällt nicht, wenn die Anfechtbarkeit des Vertrages durch die Arglist des Auftraggebers herbeigeführt war. [4] Bei Ausübung eines Vorkaufsrechtes bleibt die Provisionspflicht des Verkäufers bestehen, wenn dieser der Auftraggeber des Maklers war. [5] Der Vertragsgegner, der Vorkaufsberechtigte, muß nur zahlen, wenn das Provisionsversprechen des Erstkäufers Bestandteil des Hauptvertrages geworden ist. [6]

---

1) BGH in: NJW 1956,1197
2) OLG Hamburg, OLGE 39,208 (209)
3) LG Aurich, Urteil v. 18.1.1967, NJW 67,398
4) Staudinger: Kommentar zum BGB, § 652 Rdnr. 28
5) RG 157,243
6) Glaser-Warncke: Das Maklerrecht in der Praxis, a.a.O., S.120
Dyckerhoff-Rinke, a.a.O., S.13

25 Vertragliche Vereinbarungen der Praxis.

Die Vertragspartner sind im Rahmen der allgemeinen gesetzlichen Vorschriften in ihrer Vertragsgestaltung frei. Die Maklerparagraphen des BGB enthalten insoweit dispositives Recht. [1] Hier entsteht bei Abschluß des Vertrages kein erzwingbarer Anspruch auf Leistung und Gegenleistung. Die Vertragspartner können ergänzende, abändernde oder ausschaltende Vereinbarungen treffen, um die daraus entstehenden Nachteile auszuschalten. [2] Die Grenze der Vertragsfreiheit liegt in dem Grundsatz von Treu und Glauben. Die Grenzen solcher Vereinbarungen sind von der Rechtsprechung weitestgehend entschieden worden. [3] Nach diesen Entscheidungen ist es rechtlich unbedenklich, wenn sich der Makler ohne Rücksicht auf den Erfolg im Wege des Einzelvertrages ein Provisionsversprechen geben lässt. Grund ist der beim Einzelvertrag bestehende Einfluß beider Parteien auf die Vertragsgestaltung. [4] Die Sachlage ist anders bei der Gestaltung des Vertrages durch Allgemeine Geschäftsbedingungen. Hier liegt die Vertragsgestaltung und somit die Vertragsfreiheit allein beim Makler. Die Rechtsprechung fordert daher bei der Abfassung allgemeiner Geschäftsbedingungen die

---

1) BGH NJW 65,246
OLG München, MDR 67,212
2) Dyckerhoff-Rinke: Das Recht des Immobilienmaklers, a.a.O., S.95
3) BGH NJW 65,246
4) Die ungünstige Gestaltung des Einzelvertrages für den Auftraggeber ist kein Verstoß gegen den Grundsatz von Treu und Glauben.

Berücksichtigung der Interessen des zukünftigen Vertragspartners. Die einseitige Interessenwahrnehmung in den Allgemeinen Geschäftsbedingungen verstößt gegen den Grundsatz von Treu und Glauben und zieht die Unwirksamkeit der Vertragsklauseln nach sich. [1] Der Makler kann grundsätzlich jedoch den Vertragsinhalt in den allgemeinen Geschäftsbedingungen festlegen, ohne daß der Vertragspartner sie in allen Einzelheiten kennt. [2] Der Makler hat jedoch Aufklärungspflicht in Bezug auf überraschende und dem Laien unverständliche Klauseln. [3] Kennt der Vertragsgegner die Geschäftsbedingungen bei Einigung über die Geltung nicht, so unterwirft er sich nur solchen Bedingungen, mit denen er billiger- und gerechterweise rechnen mußte. [4] Über unbillige Bedingungen ist dann keine Einigung der Parteien erzielt worden. [5]

Allgemein anerkannte Allgemeine Geschäftsbedingungen sind:

- Spesenklausel
- Vorkenntnisklausel
- Fest-an-Hand-geben.

---

1) BGH BB 67,435
Keine Maklerprovision für erfolglose Tätigkeit bei einseitiger Interessenwahrnehmung in den Allgemeinen Geschäftsbedingungen.
2) BGHZ 17,1
BGHZ 33,216
3) KG NJW 1965,1277, 1956,1758
4) OLG München, MDR 67,213
5) KG NJW 1956,1758
6) Das sind vor allem die Allgemeinen Geschäftsbedingungen des RDM.

- Alleinauftrag
- Verweisungsklausel
- Zahlungsklausel.

Auslagenersatz ist nur bei ausdrücklicher Vereinbarung vorgesehen. Der Makler kann diese Klausel in seine Geschäftsbedingungen aufnehmen. Sie ist als Vertragsstrafe zu werten und deshalb herabsetzbar. [1)]

Die Vereinbarung, daß die Provision auch zu zahlen ist, wenn die vom Makler nachgewiesene Gelegenheit schon bekannt war und nicht unverzüglich widersprochen wird, ist zulässig. [2)] Die Auslegung erfolgt nach dem Grundsatz über Treu und Glauben. [3)]

Während der Zeit der Festanhandgabe verpflichtet sich der Auftraggeber, den Auftrag nicht nach Belieben zu widerrufen und sich zum Geschäftsabschluß keines anderen Maklers zu bedienen. [4)] Ein unbefristet unwiderruflich erteilter Maklerauftrag kann nach Ablauf einer angemessenen Frist widerrufen werden. [5)] Das sind in der Regel sechs Monate.

---

1) Palandt: Kommentar zum BGB, a.a.O., § 652, 3f
2) BGH NJW 62,2099
   Allgemeine Geschäftsbedingungen des RDM, Nr.4
   LG Koblenz, AIZ 1956,63
3) BGH AIZ 1962,197
4) RGZ 76,361
   OLG Hamburg, in: BB 1955, 847
5) OLG Hamm, NJW 1966, 887
   Im Falle besonderer Umstände kann die Frist kürzer oder länger sein als die in der Regel anzunehmenden sechsmonatige Frist.

Die Erteilung eines Alleinauftrages entspricht dem Abschluß eines Maklerdienstvertrages. Der Auftraggeber verpflichtet sich, den gleichen Auftrag nicht auch noch an einen anderen Makler zu vergeben. [1] Der Makler verpflichtet sich zu einem Tätigwerden im Interesse des Auftraggebers. [2] Der Auftraggeber wird bei einem Selbstverkauf nur dann provisionspflichtig, wenn er mit dem Makler einen sogenannten uneingeschränkten Alleinauftrag geschlossen hat, der in den Allgemeinen Geschäftsbedingungen des Maklers vorgesehen sein kann. Hier wird ein Alleinauftrag mit einem Festauftrag gekoppelt. Hinzu kommen vertragliche Zusätze:

- die Verweisungsklausel verpflichtet den Auftraggeber dazu, auch eigene Interessenten an den beauftragten Makler zu verweisen
- die Zahlungsklausel verpflichtet den Auftraggeber auch bei Selbstabschluß zur Zahlung eines Reugeldes in Höhe der Provision. Bei dieser Alleinauftragsklausel wird die im Gesetz vorgesehene Voraussetzung der ursächlichen Tätigkeit mit der Maßgabe abbedungen, daß die Verletzung der Alleinauftragsklausel die Provisionspflicht nach sich zieht. [3]

---

1) LG Hamburg, MDR 63,134
BGH MDR 1,135

2) LG Mönchengladbach, AIZ 1962,92
OLG Hamm, MDR 1957,36

3) Die Zahlungsklausel ist in der Rechtsprechung zugelassen, wenn die Verträge befristet sind.
OLG Hamm, MDR 59,841
Allgemeine Geschäftsbedingungen des RDM, Nr.9
Warncke: Der Begriff des Alleinauftrages in der Rechtsprechung, in: MDR 61,725 ff.
Dyckerhoff-Rinke: Das Recht des Immobilienmaklers, a.a.O., S.98

26 Die Haftung des Maklers.

261 Die Pflichten des Maklers.

Aus dem Maklervertrag, ausgenommen dem Maklerdienstvertrag, entsteht für den Makler keine Pflicht zum Tätigwerden. Wenn er tätig wird, so bürgt er für die treue und gewissenhafte, möglichst dem Interesse des Auftraggebers entsprechende Ausführung des Auftrages. [1] Diese Treupflicht, die insbesondere für den Grundstücksmakler besteht, ist eine vertragliche Pflicht, deren vorsätzliche, arglistige oder grob leichtsinnige Verletzung die Verwirkung des Maklerlohnanspruches nach sich zieht. [2] Das Maß und der Umfang der Treupflicht richtet sich danach, wie er sich dem Auftraggeber angeboten hat. [3] Er kann unparteiischer Mittler oder aber auch Vertrauensmann des Auftraggebers sein. Je größer das Vertrauen und die Bindung durch vertragliche Vereinbarungen, desto strenger wird die Pflicht des Maklers zu beurteilen sein in der Beurteilung der einzelnen Rechtspflichten: [4]

- Wahrung der Interessen des Auftraggebers
- Mitteilungspflicht und Aufklärungspflicht

---

1) RGJW 1910,284 - hypothetische Vertragspflicht
2) RG LZ 1929,1405
   BGHZ 36,323
   der Schaden des Auftraggebers braucht bei Verwirken des Lohnanspruches nicht nachgewiesen zu werden
3) Burghart, Heinrich: Die Treupflicht des Grundstücksmaklers, in: Archiv für die civilistische Praxis Bd.140, S.81 ff.
4) Ermann: Handkommentar zum BGB, a.a.O., § 652, 7
   RG LZ 20,758

- Erkundigungspflicht
- Sorgfaltspflicht
- Beratungspflicht und Schutzpflicht.

Der Makler kann zwar als unparteiischer Vermittler für beide Vertragsteile tätig werden. Die zugelassene Doppeltätigkeit schließt aber nicht aus, daß der Makler zur Wahrnehmung der Interessen des Auftraggebers verpflichtet ist. Der Makler muß den Vertrag, der den Zwekken des Auftraggebers dient, zu den erreichbar günstigsten Bedingungen für den Auftraggeber vermitteln. [1] Er ist gehalten, alles zu unterlassen, was die Auftragsinteressen gefährden könnte. [2] Kommt mit Verschulden des Maklers ein Vertrag zustande, der - für den Makler erkennbar - den mit dem Vertragsschluß erstrebten Interessen des Auftraggebers in wesentlichem Umfang nicht gerecht wird, so hat der Makler keinen Provisionsanspruch. [3]

---

1) RG LZ 1920,758
Burghart, Heinrich: Die Treupflicht des Grundstücksmaklers, a.a.O., S.84

2) Es ist ein Verstoß gegen die Treupflicht, wenn der Makler im Rahmen eines Gemeinschaftsgeschäfts einen anderen Makler zuzieht und dieser den Kunden des Maklers zu Gunsten des eigenen Kunden benachteiligt. Der erste Makler muß sich das Verschulden des zugezogenen Maklers anrechnen lassen.
OLG München, JR 1961,95
Die Bestechung des Angestellten des Auftraggebers hat entweder Nichtigkeit des Maklervertrages oder Verlust des Provisionsanspruches zur Folge.
BGH LM § 654 Nr.2

3) RG LZ 1920,758
RG LZ 1930,383

Die Mitteilungs- und Aufklärungspflicht verlangt vom Makler, daß er dem Auftraggeber alle ihm bekannten Umstände mitteilt, die für dessen Entschluß zum Vertragsabschluß bedeutend sind. [1] Das gilt auch für Informationen, die geeignet sind, den Auftraggeber von einem Vertragsschluß abzuhalten. [2] Unterlässt der Makler bewußt die Aufklärung des Auftraggebers über nachteilige Bedingungen des vermittelten Geschäfts oder die mangelnde Bonität des Vertragsgegners, so hat das die Verwirkung des Lohnanspruches zur Folge. [3] Bei einer fahrlässig erteilten Falschauskunft bleibt der Lohnanspruch bestehen. Der Schadensersatzanspruch des Auftraggebers kann gegen ihn aufgerechnet werden. [4]

Grundsätzlich besteht für den Makler keine Erkundigungspflicht. [5] Die Erkundigungs- und Prüfungspflicht ist nur dann gegeben, wenn sie vereinbart ist oder sich aus der Verkehrssitte ergibt. [6] So ist der Makler nicht verpflichtet, die Zahlungsfähigkeit des Vertragsgegners zu prüfen. [7] Eine Nachprüfungspflicht besteht nur für

---

1) RG Recht 1912 Nr. 735
   BGH BB 56,733
2) LG Hamburg, AIZ 1959,62
3) RG JW 1910, 284 Nr. 15 (Hausschwammverdacht)
   Bei arglistiger Täuschung des Auftraggebers durch den Makler entstehen: - Schadensersatzanspruch
   - Verwirkung des Lohnanspruchs
   RG LZ 1929,1045
   RG LZ 1918,686
4) OLG Hamburg, AIZ 66,275
5) BGHZ 36,328
6) OLG München, NJW 56,1760
7) BGH BB 1956,733

erhaltene Mitteilungen, für deren Richtigkeit sich der Makler persönlich einsetzt. [1] Verspricht der Makler mehr, als er oder der Vertragsgegner halten können, so haftet er dafür, soweit es sich nicht um übliche oder landläufige Anpreisungen handelt. [2]

Der Makler muß bei der Ausführung des Auftrages eine solche Sorgfalt anwenden, wie sie von einem gewerbsmässigen Makler objektiv erwartet werden kann. [3] Für die Praxis bedeutet das, daß Fachkenntnisse und Erfahrungen vorausgesetzt werden.

Die Beratung setzt Sachkunde voraus. [4] Der Makler hat den Auftraggeber darauf aufmerksam zu machen, wenn ein Auftrag seine Sachkunde überschreitet. [5] Die Beratungspflicht kann auch das Abraten von einem ungünstigen Geschäftsabschluß sein. Das gilt vor allem bei wirtschaftlich gefährlichen Geschäften und einem geschäftlich ungewandten und unerfahrenen Auftraggeber. [6]

---

1) OLG Köln, AIZ 67,242
Erkundigungspflicht über einschlägige Steuern und Praxis der Finanzämter
2) Keine übliche Anpreisung ist: " meine Objekte sind selbst ausgesucht und geprüft ".
Burghart, Heinrich: Die Treupflicht des Grundstücksmaklers, a.a.O., S.91
AG Hamburg, MDR 66,673
kein Provisionsanspruch bei erheblich unrichtiger Beschreibung des Objekts.
3) OLG Köln, MDR 59,210
4) Burghart, Heinrich: Die Treupflicht des Grundstücksmaklers, a.a.O., S.83 und 85
5) OLG Köln, MDR 67,302
Rechtsberatung setzt Rechtskenntnisse voraus.
6) OLG Köln, MDR 1959,210

262 Vertragswidrige Doppeldienste.

Der Makler verwirkt seinen Lohnanspruch und den Ersatz von Aufwendungen, wenn er dem Inhalt des Vertrages zuwider auch für den anderen Vertragspartner tätig gewesen ist. [1] Die Untersagung der Doppeltätigkeit kann ausdrücklich durch Vereinbarung der Parteien und stillschweigend geschehen. Verpflichtet ein Grundstücksmakler einen Auftraggeber auf lange Zeit durch einen uneingeschränkten Alleinauftrag, so nimmt er regelmäßig die Stellung eines Vertrauensmaklers ein und handelt treuwidrig, wenn er auch für den anderen Teil als Vermittlungsmakler tätig wird. [2] Ist in den Allgemeinen Geschäftsbedingungen die Doppeltätigkeit trotzdem vorgesehen, so muß er den Auftraggeber ausdrücklich darauf aufmerksam machen. [3] Die Doppeltätigkeit ist außerdem unzulässig, wenn sich Kollisionen bei den Vertragspflichten ergeben. Übernimmt der Makler einen Doppelauftrag, so schuldet er beiden Parteien die gleichen Dienste. [4] Er muß den Auftrag widerrufen, wenn bei der Ausführung seiner Aufträge die Vertragspflichten kollidieren, die er der jeweiligen Partei schuldet. Er darf daher bei einem Doppelauftrag regelmäßig nicht in die Preisverhandlungen eingreifen. [5] Auch dann nicht, wenn er sich um einen marktgerechten Preis bemüht.

---

1) BGB § 654
BGH MDR 62,396
2) BGH NJW 1964,1467
3) BGH NJW 1964,1467
4) OLG Düsseldorf, MDR 1961,767
5) BGH NJW 1968,15
Staudinger: Kommentar zum BGB, a.a.O., § 654 Rdnr. 3
AIZ 1968,136

Außerdem besteht beim Doppelauftrag die Aufklärungspflicht des Maklers über die schlechten wirtschaftlichen Verhältnisse des Vertragsgegners. [1] Treuwidrigkeit des Maklers liegt immer bei heimlicher Interessenverletzung vor. So etwa: [2]

- wenn er mit der Erzielung eines hohen Preises beauftragt ist und dem Vertragsgegner einen günstigen Preis verspricht
- wenn er den Auftraggegner zu einer Preissenkung veranlasst, obwohl der Vertragsgegner den hohen Preis zu zahlen gewillt ist

Die Interessenkollision ist von Amts wegen zu prüfen und festzustellen. Ein Schadensnachweis ist nicht erforderlich. [3]

---

1) BGH BB 67,263
2) Palandt: BGB-Kommentar, a.a.O., § 654, 2
3) BGH 36,323

II

Das Tätigkeitsfeld der Grundstücksmakler.

1 Leistungssparten in der Immobilienbranche.

11 Überblick über den Tätigkeitsbereich.

Der Tätigkeitsbereich der Grundstücksmakler umfasst, geht man von dem Begriff des Handelsmaklers im Handelsgesetzbuch aus, die Geschäfte mit unbeweglichen Sachen. [1] Das ist in erster Linie die Vermittlung von Verträgen über den Eigentumswechsel an Grund und Boden oder den Nachweis von Gelegenheiten zum Abschluß derartiger Verträge. Es zählen dazu aber auch Verträge, die Veräußerung oder Erwerb von Teilrechten an Grundstücken betreffen.

Die Leistungssparten der Immobilienbranche können in fünf große Gruppen untergliedert werden: [2]

- Vermittlung
- Verwaltung
- Expertise
- Finanzierung
- Baubetreuung.

Die weitaus größere Zahl der Immobilienunternehmungen ist in den drei erstgenannten Leistungssparten tätig.

---

1) Handelsgesetzbuch, § 93 Satz 2

2) Entwurf eines Gesetzes über die Berufsausübung im Immobilientreuhandgeschäft. Jahresbericht des RDM 1967, a.a.O., S.53
Kleist, Gustav: Recht und Praxis des Immobilienmaklers. Verlag A. Daehler: Berlin 1952, S.30 ff.

Leistungssparte / Gegenstand	Vermittlung	Verwaltung	Beratung Expertise	Finanzierung	Baubetreuung Erschließung	Wohnungsbau
Grundstücke	x	x	x	x	x	x
Gebäude	x	x	x	vorwiegend Realkrdite	x	x
Stockwerk-eigentum	x	x	x	x		x
Wohnungen	x	x	x		x	x
Geschäfts-räume	x	x	x		x	x
Dauerwohn-recht	x		x			
Erbbaurecht	x		x	x		
Vorkaufsrecht	x		x			
Realkredite	x		x	x		
Fondsanteile	x	x	x	x		

Tab.: 7

Leistungssparten der Immobilienbranche.

12 Die einzelnen Leistungssparten.

121 Die Grundstücksvermittlung.

Die Grundstücksvermittlung als namensgebende Tätigkeit der Branche schließt im einzelnen die folgenden Bereiche ein: [1]

- Vermittlung und Nachweis von Gelegenheiten zum Abschluß von Verträgen, die Grundstücke betreffen
- Vermittlung und Nachweis von Gelegenheiten zum Abschluß von Verträgen über Gebäude
- Nachweis und Vermittlung von Gelegenheiten zum Abschluß von Verträgen, die Beteiligungen an Unternehmungen oder ganze Unternehmungen betreffen. [2]

Die Verträge haben den Erwerb oder Verkauf, die Beschränkung oder Erweiterung von Eigentumsrechten an Grund und Boden zum Inhalt. Die Skala der Objekte reicht vom kleinen Wochenendgrundstück bis zum Fabrikareal und vom kleinen Einfamilienhaus bis zum Verwaltungsgebäude in der City einer Großstadt. Vor allem in dieser Leistungssparte sind Spezialunternehmungen tätig. [3]

---

1) Jahresbericht des RDM 1967, a.a.O., S. 53.

2) In der Mehrzahl der Fälle handelt es sich hier um Unternehmungen, bei denen ein Großteil des Vermögens aus Grundstücken und Gebäuden besteht. Unternehmungsvermittlung als Spezialtätigkeit ist das Aufgabengebiet der Geschäftsmakler.

3) In einschlägigen Verzeichnissen werden genannt:
- Spezialvermittlung von Apotheken
- Spezialvermittlung von Brauereien
- Vermittlung von Cafés, Konditoreien und Bäckereien
- Vermittlung von Hotelbetrieben und Restaurants
- Spezialvermittlung von landwirtschaftlichen Besitztümern.

122 Vermietung und Verpachtung.

Diese Leistungssparte umfaßt die Vermittlung und den Nachweis von Gelegenheiten zum Abschluß von Miet- und Pachtverträgen für Grundstücke, Gebäude oder Grundstücks- und Gebäudeteile. Der Mietvertrag richtet sich auf den Gebrauch einer Sache. Der Pachtvertrag schließt die Fruchtziehung aus der gepachteten Sache ein. [1] Die überwiegende Tätigkeit in dieser Sparte ist der Abschluß von Wohnungsmietverträgen. Die Vertragsfreiheit in diesem Bereich ist durch staatliche Eingriffe eingeschränkt. Miet- oder Pachtverträge, die für die Dauer von mehr als einem Jahr geschlossen werden, benötigen Schriftform. [2]

An grösseren Plätzen gibt es Unternehmungen, die sich ausschließlich mit Vermietung und Verpachtung beschäftigen.

---

1) BGB, § 535 ff., Miete
BGB, § 581 ff., Pacht

2) BGB, § 566, Schriftform des Mietvertrages und Pachtvertrages.
"Ein Mietvertrag über ein Grundstück, der für längere Zeit als ein Jahr geschlossen wird, bedarf der schriftlichen Form."

123 Verwaltung von Grundstücken und Gebäuden.

Die Verwaltung von Haus- und Grundbesitz ist neben den Vermittlungstätigkeiten die wohl am meisten verbreitete Leistungssparte in der Unternehmung des Grundstücksmaklers. Dieser Tätigkeitsbereich hat in den Nachkriegsjahren einen starken Aufschwung erlebt. Das Institut des Wohnungseigentums ließ einen neuen Markt für Verwaltungsleistungen entstehen. [1] Die Dienstleistungen dieser Leistungssparte sichern im Gegensatz zu den Vermittlungsgeschäften ein stetiges Einkommen. [2]

Zu dieser Leistungssparte zählen: [3]

- Verwaltung von gewerblich genutzten Grundstücken und Gebäuden
- Verwaltung von Mietwohngrundstücken
- Verwaltung ganzer Vermögensmassen.

---

1) Sterlepper, Wilhelm; Grundstücksverwaltung als Treuhandgeschäft. Diss. Frankfurt 1951.
Gesetz über das Wohnungseigentum und das Dauerwohnrecht vom 15. März 1951, BGBl. I, S. 175.

2) Stetig fliessende Einkünfte sind vor allem in Krisenzeiten geeignet, den Fortbestand der Unternehmung zu sichern.

3) Treuhändige Vermögensverwaltungen werden vor allem dann einem Makler übertragen, wenn ein Großteil des Vermögens aus Liegenschaften besteht. Hier sind auch Nachlaß- und Zwangsverwaltung zu nennen.

124 Die Ermittlung von Grundstückswerten.

Die Tätigkeit in der Grundstücks- und Wohnungswirtschaft befähigt den Grundstücksmakler dazu, Gutachten über Grundstückswerte oder die Beschaffenheit von Grundstücken anzufertigen oder gutachterliche Äusserungen dieser Art zu machen. [1] Diese Tätigkeit wird im täglichen Geschäftsgang laufend ausgeübt. Die Beratung des Kunden über die Vorteilhaftigkeit bestimmter Investitionen auf dem Grundstücksmarkt verlangt derartige Äusserungen. Eine besondere Vergütung für diese beratende Tätigkeit erfolgt im Vermittlungsgeschäft nicht. Die Erfolgsprovision schließt die Beratung ein.

Auftraggeber für gutachterliche Tätigkeiten des Grundstücksmaklers können sein:

- Privatpersonen
- Banken und andere Unternehmungen
- öffentliche Stellen.

Grundstücksmakler können öffentlich bestellte und vereidigte Schätzer für die Grundstücks- und Wohnungswirtschaft sein. [2]

Wichtige Bewertungsverfahren sind das Sachwert- und das Ertragswertverfahren. [3] Die Verfahren liefern die Grundlage für den Wert eines Grundstücks am Markt. Der Marktwert kann entscheidend von der Situation am Grundstücksmarkt und

---

1) Jahresbericht des RDM 1967, a.a.O., S. 53.

2) Der Betriebsberater, Verlagsgesellschaft Recht und Wirtschaft, Heidelberg, Jg. 1966, S. 1324.

3) Roessler, Rudolf: Neue Einheitswerte für Grundstücke, Luchterhand-Verlag: Darmstadt 1965, S.48 - 77 und S.79 - 100

anderen wertbeeinflussenden Umständen abhängig sein. [1]
Die Literatur zum Problem der Wertermittlung von Grundstücken und Gebäuden ist sehr zahlreich. Wir weisen hier nur auf einige Veröffentlichungen hin. [2] Einzelprobleme bei der Wertermittlung von Liegenschaften werden in dieser Arbeit nicht betrachtet.

---

1) Das Bewertungsgesetz trägt diesem Tatbestand durch die Angleichung an den 'gemeinen Wert' Rechnung. BewG § 90. Das ist der im gewöhnlichen Geschäftsverkehr nach der Beschaffenheit des Gutes erzielbare Preis. Alle preisbeeinflussenden Umstände mit Ausnahme ungewöhnlicher und persönlicher Verhältnisse werden berücksichtigt.

2) Ross, F.W., und Brachmann, R.: Leitfaden zur Ermittlung des Bauwertes von Gebäuden und des Verkehrswertes von Grundstücken. 18. Auflage. Th. Oppermann-Verlag: Hannover 1963.

Runge, Ernst; Neue Wege der Grundstücksbewertung. VDI-Verlag, Berlin 1963.

Schindele, Wilhelm; Grundstücke und Gebäude in der Bilanz. Die Bewertung von Betriebsgrundstücken und Gebäuden in der steuerlichen Erfolgsbilanz. (Schriften des Betriebs-Beraters, Heft 14), Verlagsgesellschaft Recht und Wirtschaft: Heidelberg 1957.

Roessler, Rudolf, und Langner, Johannes; Schätzung und Ermittlung von Grundstückswerten. Eine umfassende Darstellung der Rechtsgrundlagen und praktischen Möglichkeiten einer zeitgemässen Wertermittlung. Luchterhand-Verlag: Neuwied, Darmstadt, Berlin 1960.

Areboe, Friedrich; Die Beurteilung von Landgütern und Grundstücken. Zweite Auflage. Verlag Paul Parey: Berlin 1921, S. 241 ff.

125 Vermittlung von Realkrediten.

Die Finanzierungstätigkeit der Grundstücksmakler besteht in erster Linie darin, Darlehen für den Erwerb von bebauten oder unbebauten Grundstücken oder den Neubau von Gebäuden zu vermitteln. Die Darlehen sind Realkredite im engeren Sinne. [1] Die Finanzierungstätigkeit ist wie die Beratung über den Grundstückswert bei der Grundstücksvermittlung eine unentgeltliche Nebenleistung. Das vor allem dann, wenn allgemein bekannte Finanzierungsquellen nachgewiesen werden. [2] Häufig arbeiten Makler mit einem einzelnen Realkreditinstitut besonders eng zusammen. Sie sind dann z. B. Repräsentanten des Instituts und ihre Unternehmung ist die Hypothekensammelstelle für ein bestimmtes Gebiet. [3]

Es kommt selten vor, daß Realkreditinstitute an Makler herantreten und um den Nachweis von Kunden bitten. Der Makler tritt im Regelfall im Auftrag eines Kapitalsuchenden an das Kreditinstitut heran, um eine Darlehenszusage zu erhalten. [4]

Die Vermittlung von Krediten, die nicht zugleich Realkredite sind, ist dem Geschäftsbereich der Finanzmakler zuzurechnen.

---

1) Realkredite im engeren Sinne sind nur Immobiliarkredite bei gleichzeitiger Verpfändung des Grundstücks durch Bestellung eines Grundpfandrechtes.

2) Der Nachweis allgemein bekannter Finanzierungsquellen gegen Entgelt gilt als sittenwidrig.

3) Steffan, Hans; Handbuch des Realkredits, a.a.O., S. 1146.

4) Steffan, Hans; Handbuch des Realkredits, a.a.O., S. 1145.

126 Immobilien - Leasing.

Immobilien-Leasing kommt vor allem bei der Finanzierung von Großprojekten zu stärkerer Bedeutung. Dabei überwiegen folgende Objekte: [1)]

- Kommunalbauten aller Art
- Fabrikanlagen, Wohn- und Verwaltungsgebäude.

Leasing erfüllt wichtige betriebswirtschaftliche Funktionen bei der Finanzierung von Investitionen. Diese indirekte Form der Fremdfinanzierung überbrückt mangelnde Liquidität des Investors. Die hohen laufenden Belastungen können eher getragen werden. In der Grundstücksbranche ist die häufigste Form die der "lease - option". [2)]

Der Provisionsanspruch bemißt sich, wie etwa beim Verkauf auf Rentenbasis, nach dem Wert des Objektes.

---

1) Die chronische Finanznot der Gemeinden verhalf vor allem der gewerkschaftseigenen Unternehmung Neue Heimat Kommunal zum grossen Geschäft.
Allgemeine Sachwert-Leasing GmbH & Co KG, Mannheim.

2) Ratcliff, Richard, U.: Real Estate Analysis, a.a.O., S. 198.
"Lease-option involves the leasing of the property with an option to the tenant to purchase the property to a stipulated price. A part of his rental payment is used to built up a down-payment which is credited to him when he exercises his option."

127 Baulanderschliessung und Baubetreuung.

127.1 Baulanderschliessung.

Die Baulanderschliessung umfaßt alle Tätigkeiten, die zur Baureifmachung von Grundstücken notwendig ist. Diese Leistungssparte hatte in der Zeit bis zum ersten Weltkrieg einen grossen Geschäftsumfang. [1] Nennenswerte Umsätze werden in diesem Tätigkeitsbereich in den Randzonen rasch wachsender Städte verzeichnet. Meist übernehmen heute jedoch die Behörden selbst die Aufschliessung der Grundflächen. [2]

Der Grundstücksmakler übernimmt die zu erbringenden Dienste auftragsweise für den Grundstückseigentümer. Der Fiskus betrachtet die Baulanderschliessung in fast allen Fällen als gewerbliche Tätigkeit. [3]

---

1) Vgl. S. 8ff.

2) Spiethoff, Arthur; Boden und Wohnung. Bonner staatswissenschaftliche Untersuchungen, Heft 20. Verlag G. Fischer: Jena 1934, S. 153.

3) Der Betriebs-Berater; Jg. 1965, Heft 13, S. 533 ff.: "Bei planmässigem und organisiertem An- und Verkauf von Grundstücken sind danach alle Merkmale eines Gewerbebetriebes gegeben."
(Urteil vom 20.12.1963, BStBl. 1964 III, S. 137.

"Ebenso liegt gewerblicher Grundstückshandel vor, wenn ein Grundstückseigentümer ähnlich wie ein Baulanderschliessungsunternehmen seinen Grundbesitz ganz oder teilweise durch Baureifmachung in Baugelände umzugestalten beginnt oder Gelände zu diesem Zweck parzelliert,und die Parzellen an Interessenten veräussert."
(Urteil vom 28.9.1961, BStBl. 1962 III, S. 32.

127.2 Baubetreuung.

Die Dienste in dieser Leistungssparte umfassen die technische, organisatorische und finanzielle Betreuung von Bauherren. [1] In dieser Leistungssparte sind Grundstücksmakler selten tätig. Der Markt wird von Spezialunternehmungen beherrscht. Da der Makler jedoch beim Verkauf eines Baugrundstückes Kontakte zu dem zukünftigen Bauherren anknüpft, hat er einen gewissen zeitlichen Vorsprung, um seine Dienste anzubieten. Dabei übernimmt er dann folgende Aufgaben:

- Beschaffung des Baugrundstückes
- Beschaffung notwendiger behördlicher Unterlagen
- Auswahl von Architekten, Bauunternehmern und Handwerkern
- Finanzierung des Bauvorhabens
- Vermietung, Verpachtung oder Verkauf des fertigen Objektes.

---

1) II. Wohnungsbau-Gesetz vom 27.6.1956, BGBl. I, S. 523. Hier § 37 Abs. 1.

128 Immobilien - Zertifikate.

Das weite Feld der Investment-Fonds kennt seit dem Jahre 1958 auch Investmentgesellschaften auf dem Gebiete der Vermögensanlage in Grundstückswerten. Immobilien-Zertifikate ermöglichen zum ersten Male die Anlage kleinster Kapitalbeträge in Liegenschaften. [1)]

Der prozentuale Anteil der Grundstücksmakler am Gesamtumsatz in dieser neuen Leistungssparte ist ausserordentlich gering. Der Bereich wird von wenigen Spezialunternehmen beherrscht. Die Vermittlung von Immobilien-Investment-Anteilen gehört jedoch zweifelsohne zum Geschäftsbereich des Grundstücksmaklers.

Die Unternehmungen in dieser Branche haben zum Gegenstand, Grundstücke zu Eigentum oder Erbbaurecht zu erwerben, zu bebauen und sie nach der Fertigstellung zu vermieten oder zu verpachten. Alle damit zusammenhängenden Geschäfte tätigt die Unternehmung für die Bruchteilseigentümer oder Zertifikatsinhaber. Das Problem dieser Fonds liegt darin, einen Weg zu finden, der die dem deutschen Rechtssystem zugrundeliegende verschiedenartige Veräusserlichkeit von Immobilien einerseits und sonstiger Kapitalwerte andererseits berücksichtigt, zugleich aber ein Mindestmaß an Fungibilität bietet. [2)] Zwei grundlegende Konstruktionen werden heute angewendet, je nachdem, ob die Fungibilität des Anteilscheines

---

1) Martin, Eberhard; Rechtliche Probleme eines Immobilien-Zertifikates. Ferdinand Enke-Verlag: Stuttgart 1967.

2) Reichel, Wolfgang; Die rechtliche Konstruktion des Immobilien-Investments. In: Der Betriebs-Berater, Jg. 1965, Heft 28, S. 1117 ff, hier S. 1117.

oder aber die direkte Beteiligung an Grund und Boden im Vordergrund steht. Beim Kommandit-Immobilien-Fonds sind die Anteilseigner Mitgesellschafter. Die Gesellschaft ist Eigentümer der Liegenschaften. [1] Im Bruchteilseigentum-Fonds besitzt der Anteilseigner die Stellung eines wirtschaftlichen Bruchteilseigentümers. [2] Die Entscheidung für eine der beiden Konstruktionen ist im Wesentlichen von der geplanten Anlagedauer abhängig. [3]

---

1) Diese Anteile können grunderwerbsteuerfrei veräussert werden.
Hausbesitzbriefe der Deutschen Pfandbriefanstalt, Körperschaft des öffentlichen Rechts, Wiesbaden.
Hanse Grundbesitz-Anlagen GmbH & Co KG, Hamburg. Diese Unternehmung erwirbt bereits fertiggestellte Objekte und bewirtschaftet sie für die Zertifikatsinhaber.

2) Diese Anteile werden bei der Veräusserung mit der Grunderwerbsteuer belastet.
Der Betriebs-Berater, Jg. 1965, Heft 28, S. 1119.
Bremer Treuhand, Gesellschaft für Wohnungsbau mbH, Bremen.

3) Die Grunderwerbsteuer ist beim Verkauf des Anteils vom Anteil am Fondsvermögen zu zahlen und nicht nur vom eingezahlten Nennbetrag, der teilweise nur 20 % des Anteils am Fondsvermögen ausmacht. Das bedeutet beispielsweise:

Nennbetrag des Anteils:	100 DM
Anteil am Fondsvermögen:	500 DM
Grunderwerbsteuer:	
7 % von 500 DM	35 DM

Der Verkauf des Anteils von 100 DM wäre in diesem Beispiel mit einem Grunderwerbsteueranteil von 35 DM belastet. Das Papier ist dadurch praktisch nicht fungibel.

2 Konkurrenz durch andere Branchen.

21 Wohnungsunternehmen.

Der Produzent für den Markt ist der Bauherr. Die Gruppe der Bauherrenschaft kann in zwei Parteien aufgegliedert werden: [1]

- die Selbstversorgergruppe, Private und Unternehmen, die nur produzierten, um den eigenen Bedarf zu decken,
- die Gruppe der Wohnungsunternehmen, die für marktmässige Wohnungsversorgung tätig ist.

Wohnungsunternehmen produzieren laufend und marktbezogen Wohnungen. Sie verkaufen oder bewirtschaften diesen Wohnungsbestand. Es zählen auch solche Unternehmungen dazu, die eine Betreuung hinsichtlich der beiden oben umschriebenen Funktionen ausüben. [2]

Die Wohnungsunternehmen können nach der von ihnen verfolgten Zielsetzung in erwerbs- und bedarfswirtschaftliche Unternehmungen unterschieden werden: [3]

- freie Wohnungsunternehmen
- gemeinnützige Wohnungsunternehmen.

---

1) Schüler, Hans: Probleme der Erfolgsmessung bei bedarfswirtschaftlichen Unternehmen, im besonderen bei Wohnungsunternehmen. (Schriften des Seminars für Genossenschaftswesen an der Universität zu Köln) Verlag Otto Schwartz & Co.: Köln 1959, S. 61.

2) Die Betreuung im Wohnungsbau durch Wohnungsunternehmen hat in den letzten Jahren zugenommen.

3) Krüger, H.: Die Notwendigkeit der Prüfung von Wohnungsunternehmen - Kritik und volkswirtschaftliche Bedeutung im Hinblick auf die Förderung des Wohnungsbaues mit öffentlichen Mitteln. (Schriftenreihe des Institutes für Siedlungs- und Wohnungswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, Beiträge und Untersuchungen) Münster 1958, S. 11.

211 Gemeinnützige Wohnungsunternehmen.

Zu dieser Gruppe gehören Wohnungsunternehmen, die ausschließlich und unmittelbar gemeinnützigen Zwecken dienen. Der wirtschaftliche Geschäftsbetrieb darf über den Rahmen einer Vermögensverwaltung nicht hinausgehen. [1] Diese Wohnungsunternehmen müssen sich auf den Bau und die Betreuung von Kleinwohnungen im eigenen Namen beschränken. [2]

---

1) WohnungsgemeinnUtzigkeitsgesetz (WGG) i.d.F. vom 29.2.1940 (RGBl. I, S.439), § 1 Abs. 2

2) WGG § 2: Zugelassene Geschäfte: Verordnung zur Durchführung des Gesetzes über die Gemeinnützigkeit im Wohnungswesen (WGG DV) vom 23.7.1940 (RGBl. I, S.102).
In der Fassung vom 25.4.1957 (BGBl. I, S.406): Verordnung zur Änderung und Ergänzung der Durchführungsverordnung zum Wohnungsgemeinnützigkeitsgesetz vom 23.7.1940.

212 Die freien Wohnungsunternehmen.

Der Geschäftsbereich dieser Wohnungsunternehmen ist wesentlich grösser. Sie haben lediglich die Bestimmungen zu beachten, an die die Vergünstigungen des geförderten Wohnungsbaues gebunden sind. Der Geschäftsbetrieb erstreckt sich auf:

- Errichtung und Veräusserung von Kaufeigenheimen, Kleinsiedlungen und Wohnungen
- Errichtung von Garagen zu diesen Bauten
- Errichtung und Überlassung von Räumen für Gewerbebetriebe, die zur Befriedigung der Bedürfnisse der Bewohner der von dem Unternehmen errichteten Wohnungen erforderlich sind
- das Betreiben von Gemeinschaftseinrichtungen, die überwiegend den Bewohnern der errichteten Wohnungen zugute kommen
- Errichtung und Überlassung von Räumen für wirtschaftliche Einrichtungen, die sich den örtlichen Verhältnissen nach zur wirtschaftlichen Ausnutzung des Geländes als notwendig erweisen
- Erwerb und Verwaltung von unbebauten Grundstücken mit zerstörten oder demontierten Gebäuden, soweit dies zur Durchführung der genannten Bauvorhaben notwendig ist.

Diese unvollständige Aufzählung des Geschäftsbereiches der freien Wohnungsunternehmen zeigt deutlich, in welchem Masse Wohnungsunternehmen den Geschäftsbereich der Grundstücksmakler überschneiden. Wohnungsunternehmen beauftragen nur in ganz seltenen Fällen Makler mit dem Verkauf ihrer Objekte.

22 Banken und Bausparkassen.

Banken und Bausparkassen sind in der Lage, Grundstücksmakler in nahezu allen Leistungssparten zu konkurrenzieren. In der Bundesrepublik wird von dieser Möglichkeit kaum Gebrauch gemacht, obwohl die Kreditinstitute aufgrund ihrer zahlreichen und vielfältigen Kontakte in besonderem Maße für die Vermittlung geeignet sind. [1] Banken und Bausparkassen könnten ihren Marktanteil an Geschäften der Grundstücksbranche über Finanzierungsdienste hinaus durch Ausnutzung von Synergieeffekten beträchtlich erweitern. [2]

Heute sind Kreditinstitute meist nur dann im Grundstücksverkehr eingeschaltet, wenn sie zur Rettung eines Grundpfandrechtes ein Grundstück im Zwangsversteigerungsverfahren erwerben und dieses Objekt dann weiterveräußern. [3]

---

1) Ein Beispiel für die Einschaltung in die Grundstücksvermittlung ist die Feuerbacher Volksbank, Stuttgart. " Kostenlose Vermittlung durch Bausparkassen. " AIZ, 1955, Heft 5, S. 85.
In der Schweiz sind Banken in großem Maße in die Grundstücksvermittlung eingeschaltet.

2) In der neuen Leistungssparte, Immobilien-Zertifikate, haben die Kreditinstitute einen Großen Marktanteil.

3) GrEStG, Grunderwerbsteuergesetz vom 29. März 1940, RGBl. I, S. 585. Das Grunderwerbsteuergesetz ist durch das Grundgesetz Landesrecht geworden. Die Länder haben zum Teil erhebliche Änderungen vorgenommen.
Hier: GrEStG § 9, Erwerb zur Rettung eines Grundpfandrechtes. Unter bestimmten Voraussetzungen wird hier keine Grunderwerbsteuer erhoben.

23 Architekten, Anwälte und Treuhänder.

Architekten ist die gewerbsmäßige Grundstücksvermittlung durch die Berufsverbände untersagt. [1] Umgehungen und Verstöße sind besonders in Krisenzeiten häufig. Die Leistungssparte Grundstücksvermittlung ist am meisten betroffen.

Anwälte und Treuhänder überschneiden den Tätigkeitsbereich der Grundstücksmakler in der Leistungssparte der Grundstücksverwaltungen. [2]

---

1) Satzungen der Architekten-Berufsverbände.

2) Nachlass- und Zwangsverwaltungen werden in nahezu allen Fällen an Anwälte und Treuhänder vergeben.

Leistungssparte / Branche	Vermittlung	Verwaltung	Finanzierung	Baubetreuung	Expertise
Wohnungsbauunternehmen	x	x	x	x	x
Banken und Bausparkassen	x		x		x
Architekten	x			x	x
Treuhänder und Anwälte		x			x

Tab.: 8

Konkurrenz anderer Branchen in einzelnen Leistungssparten.

III. Teil:
Der Grundstücksmarkt.

1 Voraussetzungen.

11 Die Wirtschaftsverfassung.

Ein Markt für Immobilien kommt nur dann zustande, wenn Anbieter und Nachfrager vorhanden sind, die über Rechte an Grundstücken verfügen können. Das setzt ein Wirtschaftssystem voraus, in dem die Prämissen einer freien Marktwirtschaft in ausreichendem Maße verwirklicht sind. Die entscheidenden Voraussetzungen wie:

- Privateigentum und Erbrecht
- Niederlassungsfreiheit
- Vertragsfreiheit

sind in dem hier betrachteten Wirtschaftsraum in ausreichendem Maße gegeben. [1)]

---

1) Gutmann, G., Hochstrate, H.J., Schlüter, R.: Die Wirtschaftsverfassung der Bundesrepublik Deutschland. Gustav Fischer Verlag: Stuttgart 1964, S.54.

12 Politische Stabilität.

Politische Stabilität ist ein grundlegender Faktor für das Bestehen und Funktionieren des Grundstücksmarktes. Politische Ereignisse haben außerordentlich starken Einfluß auf das Verhalten der Marktparteien, da es sich auf diesem Markt um Investitionsentscheide sehr langfristiger Art handelt.

2 Der Marktgegenstand.

21 Die Begriffe Grundstück, Grundstücksmarkt.

211 Der Begriff Grundstück.

Grundstücke sind durch Vermessung gebildete, begrenzte Teile der Erdoberfläche. Dabei ist eine grundsätzliche Unterscheidung möglich in: [1]

- unbebaute Grundstücke
- bebaute Grundstücke.

Unbebaute Grundstücke sind Bodenflächen, auf denen sich keine benutzbaren Gebäude befinden. Bebaute Grundstücke sind solche, auf denen sich benutzbare Gebäude befinden. Grundstück und Gebäude bilden eine untrennbare Einheit. [2]

---

1) Ratcliff, Richard, U.; Real Estate Analysis, a.a.O., S. 46.

BewG § 72 Satz 1, in der Fassung vom 10. Dezember 1965, BGBl. I, S. 1862.

2) Das ist eine zulässige Annahme.

212 Der Begriff Grundstücksmarkt.

Der Markt, auf dem über Rechte an Grundstücken verfügt wird, heißt Grundstücksmarkt. Die Rechte können dabei in verschiedenartigster Weise ausgestaltet sein. "Actions in real estate consist of sales, purchases, exchanges and transfers and pledges of the rights to the exclusive control and use of (...) land an improvements." [1] Der Grundstücksmakler und seine Unternehmung befinden sich in einer ihnen nur teilweise bekannten Umwelt. Die Informationen über den Grundstücksmarkt zählen für die Unternehmungsleitung zu den wichtigsten wirtschaftlich relevanten Umweltsbedingungen. [2]

---

1) Fisher, Ernest; Urban real estate markets. National Bureau of Economic Research: New York 1951, S. 1.

2) Unter Markt im betriebswirtschaftlichen Sinn soll die Gesamtheit der wirtschaftlich relevanten Umweltsbedingungen der Unternehmung verstanden werden. Henzler, R.; Die Marktunion. a.a.O., S. 27.

22 Die Heterogenität des Marktgegenstandes.

Wir gehen vom homogenen Gut des vollkommenen Marktes aus, um Aussagen über den Marktgegenstand zu erhalten. Güter sind danach homogen, wenn sie sachlich völlig gleichartig sind und keine Präferenzen bestehen. Immobilien erfüllen keine dieser Bedingungen. Unvollkommenheiten und Präferenzen bestimmen in weitem Masse das Marktgeschehen.

Kein Grundstück ist mit einem anderen völlig identisch. Jedes Grundstück stellt eine Individualität dar. Das einzelne Grundstück ist regelmässig also in seiner Ausgestaltung so einmalig, daß es nur bedingt mit anderen Grundstücken in Konkurrenz steht. Ausnahmen davon sind Marktsituationen, bei denen viele Anbieter am Markt erscheinen. Für eine Gruppe von Grundstücken kann der Grössen- und Lagenunterschied jedoch so gering sein, daß die Nachfrager die einzelnen Stücke als homogen und vertretbar ansehen. [1] Das ist an städtischen Grundstücksmärkten meist der Fall. Die Immobilität der Grundstücke ist jedoch auch hier für die Bildung von Teilmärkten verantwortlich. "Since the services of land and improvements can only be used where they are produced, they must be disposed in a restricted, localized market, difficult to anticipate because of the small area covered." [2]

---

1) Schneider, Erich; Einführung in die Wirtschaftstheorie, Zweiter Band, 7. Auflage. J.C.B. Mohr: Tübingen 1961, S. 379.

2) Fisher, Ernest; Urban real estate markets, a.a.O., S. 12.

221 Gesamthafte Gliederungen.

Die beiden hier ausgewählten Gliederungsgesichtspunkte sind grundlegende Möglichkeiten, um die vielfältigen Erscheinungsformen des Marktgegenstandes zu erfassen.

Eine erste Gliederung geht von der physikalischen Erscheinungsform aus: [1]

- Surface land
  - Agricultural land
  - Forest land
  - Land for transportation and communication
  - Recreational land
  - Land for site purpose
    - Urban
      Transportation
      Manufactoring
      Mercantile
      Residential
      Recreational
      Institutional
    - Nonurban building sites
  - Water resources
  - Subsurface mineral rights
  - Supersurface air rights

---

1) Ratcliff, R.U.: Urban land economics. Mc Graw-Hill Book Company Inc., New York 1949, S.2
Zitiert nach: Ely, R.T., Wehrwein, G.S.: Land Economics. (Ann Arbor, Mich.: Edwards Bros. Inc. 1936, subsequently published by the Macmillan Company, New York 1940), p.5

Die zweite gesamthafte Gliederung des Marktgegenstandes geht von der Art des Grundstücksrechtes aus, über das verfügt wird: [1)]

- Eigentum an einem Grundstück
- Beschränkte Grundstücksrechte
  - Bruchteilseigentum an einem Grundstück
  - Erbbaurecht
  - Dienstbarkeiten
    - Grunddienstbarkeiten
    - Persönliche Dienstbarkeiten
  - Nießbrauch
  - Vorkaufsrecht
  - Reallasten
    - privatrechtliche Reallasten
    - öffentlich-rechtliche Reallasten
  - Grundpfandrechte
    - Hypothek
    - Grundschuld
    - Rentenschuld
- Wohnungseigentum
- Dauerwohnrecht

---

1) Bewertungsgesetz (BewG) vom 16.10.1934
(RGBl. I 1035) in der Form vom 10.12.1965
(BGBl. I 1861)
BewG § 70: "Jede wirtschaftliche Einheit des Grundvermögens bildet ein Grundstück im Sinne dieses Gesetzes."

222 Gliederung nach dem Bewertungsgesetz.

Das Bewertungsgesetz gliedert die Grundstücke nach Grundstücksarten. Das hauptsächliche Unterscheidungskriterium ist dabei die Art der Bebauung der Grundstücke. Dies ist eine besser auf die Belange des Grundstücksverkehrs ausgerichtete Gliederung. Es werden unterschieden: [1)]

- Unbebaute Grundstücke
- Bebaute Grundstücke
  - Mietwohngrundstücke
  - Geschäftsgrundstücke
  - Gemischtgenutzte Grundstücke
  - Einfamilienhäuser
  - Zweifamilienhäuser
  - Sonstige bebaute Grundstücke

Bei der Bestimmung des Marktausschnittes für die weitere Untersuchung gehen wir zum Teil von dieser Gliederung aus.

---

1) BewG § 75

223 Gliederung nach der Lage der Grundstücke.

Dieses Einteilungskriterium erlaubt Aussagen über die Verteilung der Geschäftstätigkeit innerhalb des Gesamtmarktes. Es ist zugleich eine weitere Grundlage für die Bestimmung des Marktausschnittes, der betrachtet werden soll. Nach der Lage der Grundstücke ergibt sich dann folgende Gliederung:

- Ländliche Grundstücke
- Dorfgrundstücke
- Städtische Grundstücke
  - Randlagen
  - Citylage

23 Die Bestimmung des Marktausschnittes.

Die gesamthaften Gliederungen des Grundstücksmarktes umfassen zwar das ganze Feld der Immobilien, sie sind jedoch im Rahmen dieser Untersuchung nur bedingt brauchbar. Die Gliederung nach dem Bewertungsgesetz ist als ausschließliches Einteilungskriterium ebenfalls nicht geeignet, da sie zu sehr auf steuerliche Belange ausgerichtet ist. Die kombinierte Gliederung geht daher von den beiden letzten Gliederungen aus. Das Marktgebiet wird für die Zwecke dieser Arbeit in sachlicher und räumlicher Hinsicht begrenzt.

Die sachlichen Einschränkungen begrenzen die Darstellung auf folgende Grundstücksarten: [1]

- Eigentumswohnungen
- Einfamilienhäuser
- Mietwohngrundstücke
- Geschäftsgrundstücke.

In räumlicher Hinsicht erfolgt eine Begrenzung des Marktgebietes auf:

- Stadtgrundstücke.

---

1) Grundstück in diesem Sinne ist wieder die wirtschaftliche Einheit. Es können bebaute und unbebaute Grundstücke sein.

"Wohnungseigentum ist der mit dem Sondereigentum an einer Wohnung verbundene Miteigentumsanteil an einem Hausgrundstück." Dieter, Hans; Fünfzehn Jahre Wohnungseigentum. In: Der Betriebs-Berater, Beilage 6/1966 zu Heft 15/1966, S. 3.

Das Wohnungseigentum vermittelt echtes Eigentumsrecht und ist wegen seiner wirtschaftlichen Bedeutung gesondert aufgeführt.

Die Einschränkungen, bezogen auf den gesamten Grundstücksmarkt, sind beträchtlich. Der betrachtete Teil des Marktes ist vom wertmässigen Umsatz her gesehen jedoch der weitaus grössere Teil des Grundstücksmarktes.

Die Grenzen eines Stadtgebietes sind schwer zu bestimmen. Es macht zwar keine Schwierigkeiten, den Citybereich einer Stadt hinreichend genau abzugrenzen. Man kann hier von der Dichte der Bebauung, der Wohndichte oder der Zahl der Unternehmungen ausgehen. Dort jedoch, wo Stadt und umliegende Randzonen miteinander verschmelzen, lassen sich nur vage Grenzen ziehen. [1] Wir gehen daher vorerst davon aus, daß Anbieter und Nachfrager von Stadtgrundstücken bestimmte Vorstellungen von den Eigenschaften haben mit denen ein solches Grundstück ausgestattet ist oder ausgestattet werden kann. [2]

Der betrachtete Ausschnitt des Grundstücksmarktes.

Art	Randlage	Citylage
Eigentumswohnungen	x	x
Einfamilienhäuser	x	
Mietwohngrundstücke	x	x
Geschäftsgrundstücke	x	x

Tab.. 9

1) Die wirtschaftlichen, sozialen und kulturellen Einflüsse einer Stadt können in geographisch völlig vom Stadtgebiet getrennten Räumen viel stärker sein als in unmittelbar angrenzenden Randzonen.

2) Ratcliff, Richard, U.; Urban land economics, a.a.O., S. 2, und Real estate analysis, a.a.O., S. 66.

24 Die relative Knappheit des Gutes.

Grund und Boden gilt als nicht vermehrbares Gut. Das trifft zu, wenn der Boden als die durch Vermessung aufgeteilte Erdoberfläche betrachtet wird. Im Prinzip beliebig vermehrbar ist dagegen aber der für eine bestimmte Nutzungsart heranziehbare Teil der gesamten Bodenfläche. [1] Grundstücke, die augenblicklich überhaupt nicht oder in einer wenig ertragreichen Weise genutzt werden, können innerhalb bestimmter zeitlicher Grenzen anderen Nutzungsarten zugeführt werden. [2] Das wird immer dann eintreten, wenn der für die neue Nutzungsart gezahlte Preis langfristig höher ist. [3]

Änderung der Nutzungsart von Grundstücken.

Nutzungsart	Periode I		Periode II	
	% der Fläche	Ertrag	% der Fläche	Ertrag
ungenutzt	60	60	30	30
Randlage	20	40	40	80
Citylage	20	200	30	300
Gesamtfläche	100		100	
Ertrag		300		410

Tab.: 10

---

1) Hall, George, R.; Product Quality und Public Land Management. In: Land Economics, published by the University of Wisconsin, Vol. XL, 1964, S. 59-66, hier S. 59.

Spiethoff, Arthur; Boden und Wohnung, a.a.O., S. 147.

2) Der Lag wird verursacht durch technische und institutionelle Hemmnisse wie beispielsweise:
- Bauzeiten
- Baugesetzgebung.

3) Schneider, Erich; Einführung in die Wirtschaftstheorie, Zweiter Band, a.a.O., S. 380.

3 Die Marktteilnehmer.

31 Die Anbieter.

Der Immobilienmarkt ist ein offener Markt ohne Zugangsbeschränkungen. Jeder Verfügungsberechtigte über ein Recht an einem Grundstück kann Anbieter auf dem Grundstücksmarkt sein. Das erste Ziel der Anbieter ist der Verkauf des Rechtes zu optimalen Bedingungen. Wichtige Bestimmungsfaktoren für die Messung des Verkaufserfolges sind: [1]

- der erzielte Kaufpreis
- die Zeit vom ersten Angebot bis zum Verkauf
- die vereinbarten Zahlungsbedingungen
- die Person des Käufers.

Die Kombination dieser Faktoren entscheidet letztlich über die Vorteilhaftigkeit eines Verkaufs. Aussenstehende erfahren meist nur den Verkaufspreis, Verkaufszeitpunkt und den Namen des Käufers. Sie können sich aus diesem Grunde nur ein unvollkommenes Bild von den tatsächlichen vereinbarten Bedingungen machen. Der Makler wird als die Person angesehen, die Markttransparenz besitzt.

Die Verkäufer oder ihre Beauftragten können das gesamte absatzpolitische Instrumentarium einsetzen: [2]

- Preispolitik
- Produktgestaltung
- Werbung
- Absatzmethode.

---

1) Die Person des Käufers ist von besonderer Wichtigkeit beim Verkauf von Geschäftsgrundstücken. Bei Eigentumswohnungen kann die Person der Käufer entscheidenden Einfluß auf den Verkauf der restlichen Wohnungen haben.

2) Gutenberg, Erich; Grundlagen der Betriebswirtschaft, Zweiter Band, Der Absatz, 6. Auflage. Springer-Verlag: Berlin, Göttingen, Heidelberg 1963, S. 123ff.

Die preispolitischen Maßnahmen des Anbieters erstrecken sich auf die Festsetzung einer ersten Preisforderung, die dann als Verhandlungsbasis dient. Ein Preis für das Grundstück entsteht aber erst dann, wenn wenigstens ein Nachfrager bereit ist, den geforderten Preis zu zahlen. [1] Die Produktgestaltung ist von besonderer Bedeutung bei bebauten Grundstücken. [2] Bei der Absatzmethode ist die Wahl des Absatzweges hier von entscheidender Bedeutung. Der Anbieter kann selbst auf dem Markt erscheinen oder einen Vermittler beauftragen. Die Werbung ist weitgehend beeinflußt durch die Wahl des Absatzweges.

Die Anbieter lassen sich in zwei grosse Gruppen unterteilen:

- private Anbieter
- gewerbliche Anbieter.

Die privaten Anbieter haben regelmässig nur ein Grundstück zu verkaufen und erscheinen innerhalb einer langen Periode nur einmal am Markt.

Verkaufsgründe der Anbieter sind vor allem: [3]

- Wechsel zu lohnenderen Investitionen
- Behebung finanzieller Engpässe
- Erzielung eines Spekulationsgewinnes
- Abgabe einer Verlustquelle
- Absatz der betrieblichen Leistungen.

---

1) Jacob, Herbert; Preispolitik. Gabler-Verlag: Wiesbaden 1963, S. 14.
Ratcliff, Richard, U.; Urban land economics, a.a.O., S. 293
"There ist more haggling and horse trading in the real estate market than almost anywhere else in our economy. It is customary for the seller to set an asking price well above what he is willing to take or expects to receive."

2) wie z. B. die spekulative Renovierung.

3) Ratcliff, Richard, U.; Real estate analysis, a.a.O., S. 226.

32 Die Nachfrager.

Nachfrager auf dem Grundstücksmarkt kann jeder sein, der ein Grundstück erwerben will. Wählt man das Investitionsmotiv der Nachfrager als Unterscheidungskriterium, dann können drei Hauptnachfragergruppen unterschieden werden: [1]

- Eigennutzung des Grundstückes
- Erzielung von Einkünften
- Spekulative Kapitalanlage.

Eine vierte Gruppe, die allerdings nur mittelbar beteiligt ist, sind die Fremdkapitalgeber.

Die erste Nachfragergruppe will das Grundstück selbst privat oder gewerblich nutzen. Der Nachfrager hält den Kauf eines Grundstückes für günstiger als Miete oder Pacht. Subjektive Momente spielen hier bei der Investitionsentscheidung eine wesentliche Rolle. [2]

Die zweite Gruppe strebt nach Einkünften aus dem Grundstück, die die Unterhaltungskosten möglichst weit übersteigen sollen. Spekulative Gewinne sind willkommen. [3]

Die dritte Gruppe rechnet vor allem mit spekulativen Wertsteigerungen. Die laufenden Einkünfte aus dem Grundstück mindern das Investitionsrisiko.

---

1) Ratcliff, Richard, U.; Real estate analysis, a.a.O., S. 104.

2) Das ist vor allem beim Kauf von Einfamilienwohnhäusern und Eigentumswohnungen der Fall. Die gezahlten Preise stehen oft in keinem tragbaren Verhältnis zu den objektiven Werten. Prestigestreben kann jedoch als rationales Verhalten angesehen werden.

3) Zu dieser Gruppe zählen neben den privaten Anlegern vor allem die Versicherungsgesellschaften und Versorgungskassen.

4 Die Bestimmungsfaktoren von Angebot und Nachfrage auf dem Grundstücksmarkt.

41 Änderungen des Bedarfs, der Wohngewohnheiten und der Einkommensverhältnisse.

Die Einflüsse derartiger Veränderungen werden am Beispiel des Teilmarktes der Eigentumswohnungen und Eigenheime dargestellt. Die Nachfrage nach Mietwohnungen bleibt ausser Betracht. Ausserdem sollen noch folgende Annahmen gelten: [1)]

- Wanderungseinflüsse werden ausgeschlossen
- das Verhältnis von Kauf- und Mietnachfrage sei konstant.

---

1) Winger, Alan, R.; Housing Space Demands: A Cross Section Analysis. In: Land Economics, Vol. XXXVIII, 1962, S. 36.

Diester, Hans; Fünfzehn Jahre Wohnungseigentum. In: Der Betriebs-Berater, a.a.O., S. 8.

Das Verhältnis von Kauf- zu Miet-Nachfrage ist in der Bundesrepublik zumindest seit derEinführung des Wohnungseigentums und der starken Realeinkommensteigerungen nicht mehr konstant. Die Annahme ist aber für die hier durchgeführte Betrachtung zulässig.

411 Bedarfsänderungen.

Bedarfsänderungen sind ihrer Natur nach langfristige Nachfrageänderungen. Sie können mengenmässiger und struktureller Art sein. Im ersten Fall wird die zahlenmässige Entwicklung der Wohnbevölkerung und im zweiten Fall die Entwicklung der Zivilstandsgliederung, der Zahl der Haushalte und der sozialen Schichtung betrachtet. [1)]

Baden - Württemberg	8,4 %
Bayern	8,4 %
Nordrhein - Westfalen	7,0 %
Hessen	5,9 %
Niedersachsen	6,4 %
BRD (ohne Saarland und Berlin)	7,0 %

Abb.: 1
Bevölkerungswachstum (ohne Wanderungen) in der BRD und ausgewählten Bundesländern zwischen 1965 und 1975 [2)]

Neben der natürlichen Bevölkerungsentwicklung ist für Prognosen der Bedarfsämderungen die Form der Bevölkerungsentwicklung von entscheidender Bedeutung. Für die Bundesrepublik ist eine deutliche Tendenz zu einem Übergewicht der sehr alten und der sehr jungen Bevölkerung zu erkennen. [3)]

1) Gehrig, L.: Die öffentliche Wohnbauförderung in einer marktwirtschaftlichen Ordnung. Wirtschaftswiss. Diss., St. Gallen 1965, S. 36
2) Prognos AG: Die wirtschaftliche und demographische Entwicklung in der BRD und in den Bundesländern 1950 bis 1975, Basel 1962, S.
3) Statistisches Jahrbuch für die BRD 1967, a.a.O., S.39

Alter von ... bis unter ... Jahren	Bundesrepublik		
	1965	1970	1975
00 - 15	23,1	24,1	24,1
15 - 25	13,0	12,7	13,5
00 - 25	36,1	36,8	37,6
25 - 50	32,7	33,1	31,8
50 - 65	19,2	18,5	15,3
25 - 65	51,9	49,6	47,3
65 und älter	11,9	13,6	15,0
00 - 15 sowie 65 und älter	35,0	37,7	39,1

Abb.: 2

Altersstrukturen der Bevölkerung der Bundesrepublik Deutschland (ohne Wanderungen), Angaben in v. H. [1]

Da die Nachfrage abhängig ist von der Bevölkerungsentwicklung, lassen sich Vorhersagen über die Entwicklung des langfristigen Bedarfs machen. [2]

Eine entscheidende Größe ist der Lebenszyklus der Familien, der sich statistisch vor allem durch die Zahl der Haushaltsgründungen und Haushaltsauflösungen verfolgen lässt. [3] Eine breite Basis der Bevölkerungspyramide lässt zuerst eine Verlagerung der Nachfrage

---

1) Prognos AG: Die wirtschaftliche und demographische Entwicklung in der BRD und in den Bundesländern 1950 - 1975, Basel 1962, S.

2) Miller, A.: Die wirtschaftlichen Auswirkungen des Bevölkerungswachstums. In: Schweizerische Zeitschrift für Statistik und Volkswirtschaft, Jg. 1962, S. 268

3) Winger, Alan, R.: Housing Space Demands, a.a.O., S. 35. "The family life cycle classification focusses on changes in the size and age composition that most families experience. "

auf größere Wohnungen erwarten. Zusätzliche Nachfrage setzt dann ein, wenn die Basisschicht das Heiratsalter erreicht. Der Anteil junger Familien an der Nachfragesteigerung erlaubt Aussagen über Lage, Ausstattung und Größe der nachgefragten Wohnungen. Das kann eine Hilfe bei Investitionsentscheiden über Mietwohngrundstücke sein. [1] Derartige globale Voraussagen sind für Unternehmung des Maklers nur bedingt brauchbar, da Wanderungseinflüsse die Entwicklung auf dem Teilmarkt der Unternehmung entscheidend beeinflussen können. [2] Die Qualität einer Prognose für einen bestimmten Teilmarkt hängt außerdem wesentlich von erwartetem und erreichtem Sättigungsgrad des Marktes, erwarteter Reinvestitionsquote und der konjunkturellen Entwicklung ab. [3] Die Grundrichtung der Entwicklung wird jedoch fast immer bestimmbar sein.

---

1) Junge Familien werden vor allem auf die Lage in Bezug auf Schulen, Kindergärten und Parks achten.

2) Jahresgutachten 1965/66: Stabilisierung ohne Stagnation. Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung, Verlag W. Kohlhammer, 1965, S. 165. " Im Zeitraum 1957 - 1961 lassen detaillierte Kreiszahlen erkennen, daß offenbar folgende Faktoren das Ergebnis der Wanderungsbewegung in diesem Zeitraum vor allem bestimmt haben:
   - der Wohlstand der Region, gemessen durch das Bruttoinlandsprodukt je Kopf der Wirtschaftsbevölkerung
   - die regionalen Entwicklungschancen, gemessen durch die relative Veränderung des Bruttoinlandprodukts je Kopf der Wirtschaftsbevölkerung
   - die regionale Versorgung der Bevölkerung mit Wohnraum nach Quantität und Qualität sowie deren Verbesserung, gemessen durch Wohnungs-Andrangziffern für 1956 und 1961 und durch die Anteile der Wohnungen höherer Qualitätsstufen. "

3) Bombach, G.: Über die Möglichkeit wirtschaftlicher Voraussagen. In: Kyklos, Vol. XV, 1962, S. 56

412 Die Einkommensentwicklung.

Die Nachfrage auf dem Markt für Eigenheime und Eigentumswohnungen wird von der Entwicklung der Einkommen maßgeblich bestimmt. [1] Die Wachstumsrate des Privaten Verbrauchs hat in der Bundesrepublik 7,3 %, die durchschnittliche Zuwachsrate der Wohnungsausgaben dagegen 3,2 % betragen. Diese Zahlen erlauben es jedoch nicht, die " Schwabe'sche " Hypothese zu überprüfen, da eine Abgrenzung nach sozialen Gruppen nicht durchführbar ist. [2]

Wohnungsausgaben		in Preisen von 1913	
1950/54	12 %	1950	rd. 80 DM
1955/59	10 %	1959	rd. 104 DM

Abb.: 13

Wohnungsausgaben pro Person in der Bundesrepublik. [3]

Der Teil des Mehreinkommens, der zu Wohnzwecken verwendet wird, beeinflusst vor allem folgende Größen:

- Belegungsdichte der Wohnungen
- Qualität der Wohngelegenheiten
- Verhältnis Kauf zu Miete
- Nachfrage nach Ledigenwohnungen.

---

1) Hoffmann, W.: Das Wachstum der deutschen Wirtschaft seit der Mitte des 19. Jahrh., a.a.O., S. 129 Auswirkungen können sich jedoch auch in der Zahl der Eheschließungen in Zeiten steigender Realeinkommen zeigen.

2) Hoffmann, W.: Das Wachstum der deutschen Wirtschaft seit der Mitte des 19. Jahrh., a.a.O., S. 131

3) Hoffmann, W.: Das Wachstum der deutschen Wirtschaft seit der Mitte des 19. Jahrh., a.a.O., S. 114; ... ausgedrückt in Prozent vom Realeinkommen ...

413 Die Änderungen der Wohngewohnheiten.

Die Nachfrage nach Wohngelegenheiten verschiebt sich auch unabhängig von Einkommensschwankungen. Die Ursache sind Änderungen der Wohngewohnheiten, die vor allem durch soziologische und psychologische Motive begündet sind. Wichtige Ursachen sind: [1]

- Mobilitätssteigerungen
- Streben nach grösserer 'privacy'.

Die zweite Ursache zeigt sich in der gesteigerten Kaufnachfrage. [2]

Die bisher genannten Einflußfaktoren auf den Grundstücksmarkt können sich in ihrer Wirkung kumulieren oder neutralisieren. Weitere wichtige Einflußgrössen sind die staatlichen Eingriffe in das Geschehen auf dem Grundstücksmarkt und die konjunkturelle Schwankungen.

---

1) Die Wirkungen sind hier äusserst vielfältig. Sie zeigen sich beispielsweise in der Zunahme der Eigenheimbauten am Stadtrand, wenn das erstrebenswerte Ziel die Abgeschiedenheit ist. Sie zeigen sich in der Zunahme der zentrumsnahen Eigentumswohnungen, wenn die städtischen Dienste,und der Weg zum Arbeitsplatz im Vordergrund der Überlegungen stehen. Sie zeigen sich ganz allgemein in der Zunahme der Eigentumswohnungen, wenn die Nutzenden Unabhängigkeit von Hauspersonal anstreben.

2) Gehrig, Lothar; Die öffentliche Wohnbauförderung in einer marktwirtschaftlichen Ordnung, a.a.O., S. 45.

Fisher, Ernest; Urban Real Estate Markets, a.a.O., S. 38.

42 Staatliche Eingriffe in den Markt.

421 Die Enteignung.

Enteignung und enteignungsgleicher Eingriff sind die schärfsten Maßnahmen staatlicher Einflußnahme in den Grundstücksmarkt. Derartige Maßnahmen sind, wenn sie größere Gebiete betreffen, geeignet, die Markttätigkeit erlöschen zu lassen. Meist sind jedoch nur kleine Räume davon betroffen. Das geschieht häufig im Rahmen von:

- Stadtsanierungsprogrammen
- Verkehrsbauten
- Luftschutzbauten.

Die Auswirkungen auf Preisentwicklung und Geschäftstätigkeit können in dem betroffenen und dem benachbarten Raum beträchtlich sein. Allein die Ankündigung oder Erwartung derartiger staatlicher Maßnahmen ist geeignet, die Geschäftstätigkeit erheblich zu beeinflussen.[1)]

---

1) Die aufmerksame Sammlung und Interpretation solcher Informationen ermöglicht oft die frühzeitige Anpassung an sich ändernde Marktsituationen.

422 Verfügungs- und Nutzungsbeschränkungen.

Eingriffe in die unbeschränkte Verfügbarkeit über das Eigentum erfolgen hier vor allem durch:

- Bebauungspläne
- Bauordnungen.

Vorausschauende Bebauungspläne sichern die Gliederung der Agglomeration in Gewerbe- und Wohngebiete, sorgen für die Anlage von Gemeinschaftseinrichtungen und eine geeignete Straßenplanung. Die Bebauungspläne unterliegen bis zur Verabschiedung strenger Geheimhaltung, um Spekulationen vorzubeugen. [1)]

Bauordnungen ermöglichen den zuständigen Behörden, Hausform und Dichte der Bebauung zwingend vorzuschreiben. [2)] Änderungen der Bauordnung haben vielfach einen erheblichen Einfluß auf die Verkäuflichkeit und die Preise von Grundstücken.

---

1) Spiethoff, Arthur: Boden und Wohnung, a.a.O., S.112

2) Spiethoff, Arthur: Boden und Wohnung, a.a.O., S.122

423 Steuern, Abgaben und Subventionen.

Die Eingriffe in den Grundstücksmarkt durch Steuern, Abgaben und Subventionen können hemmender oder fördernder Art sein und sowohl den gesamten Markt wie auch nur Teilgebiete des Gesamtmarktes betreffen. Der Grundstücksmarkt der Bundesrepublik ist durch ein wildes Nebeneinander von hemmenden und begünstigenden Maßnahmen gekennzeichnet. Die Einzelwirkungen sind nicht zu isolieren. [1] Eine grundsätzliche Unterscheidung kann getroffen werden in:

- Maßnahmen, die an den Erwerb oder den Verkauf von Grundstücken anknüpfen
- Maßnahmen, die an das Eigentum an Grundstücken anknüpfen.

In diesem Rahmen soll nur die erste Gruppe der hemmenden und fördernden Maßnahmen betrachtet werden.

---

1) Schmölders, Günther: Finanzpolitik. Zweite Auflage. Springer-Verlag: Berlin, Heidelberg, New York 1965, S.341

423.1 Steuerliche Maßnahmen.

Die Möglichkeiten reichen von der Steuerbefreiung bis hin zu konfiskatorischen Steuersätzen. [1] Die Grunderwerbsteuer stellt die wohl wichtigste steuerliche Belastung des Grundstücksverkehrs dar. [2] Sie ist eine Ersatzsteuer für die Umsatzsteuer, die bei Grundstücksumsätzen nicht erhoben wird. [3] Der Steuersatz von zur Zeit 7 % vom Kaufpreis beeinträchtigt in starkem Masse die Fungibilität von Grundstücken. Der soziale Wohnungsbau und bestimmte andere Sektoren des Grundstücksmarktes, die vom Staat als förderungswürdig anerkannt werden, sind von der Grunderwerbsteuer befreit. [4]

Eine Wertzuwachssteuer für Gewinne aus Grundstücksgeschäften kennt man in der Bundesrepublik nicht. Private können nach der Spekulationsfrist von zwei Jahren Grundstücke verkaufen, ohne die dabei erzielten Gewinne versteuern zu müssen. [5] Gewerbliche Grundstückseigentümer müssen die erzielten Gewinne grundsätzlich versteuern. Das hatte in einzelnen Marktgebieten zu einer merklichen Eintrocknung des Grundstücksmarktes geführt, da vielfach Grundstücke nur deshalb nicht verkauft wurden, um die Steuer zu vermeiden. Eine gewisse Auflockerung wurde durch die vorläufige Befreiung bestimmter Verkäufe von der Steuer erzielt. [6]

---

1) Schmölders, G.: Finanzpolitik, a.a.O., S. 27.
2) Grunderwerbsteuergesetz, GrEStG vom 29.3.1940 RGBl. I 585) nebst Durchführungsverordnung vom 30.3.1940 (RGBl. I 595).
3) Grundstücksumsätze sind nach § 4 Ziff. 9 UStG von der Umsatzsteuer befreit.
4) GrEStG § 3 - § 9: Steuervergünstigungen.
5) Einkünfte aus Spekulationsgeschäften im Sinne des § 23 Ziff. 1a des EStG.
6) Steueränderungsgesetz 1964: § 6b EStG. Gewinn aus der Veräusserung bestimmter Anlagegüter.

423.2 Subventionen.

Die Subventionierungen auf dem Grundstücksmarkt betreffen vor allem die Wohnungswirtschaft. Dieser Sektor des Marktes wird vom Staat deshalb als besonders förderungswürdig angesehen, weil sie ihre Leistungen auf einem staatlich geregelten Markt absetzen muss, die notwendigen Mittel zur Leistungserstellung jedoch zu frei gebildeten Preisen beschaffen muss. Der Sektor der Geschäftsgrundstücke wird vom Staat nur in Einzelfällen als förderungswürdig angesehen. Es handelt sich dabei um Gebiete und Branchen. [1)]

Im einzelnen sind folgende Subventionsformen zu unterscheiden: [2)]

- Kapitalzuschuß
- zinsverbilligte Darlehen
- Zinszuschuß
- Garantieversprechen
- Mietbeihilfen
- Sonderabschreibungen.

---

1) Dies sind:
   - Zonenrandgebiete
   - Berlin-Hilfe-Programme
   - Bergbau-Gebiete

2) Die Form des öffentlichen Darlehens wird bevorzugt angewendet. Das Darlehen sichert dem Bauherren die Finanzierung und der Staat verzichtet seinerseits nicht völlig auf die bereitgestellten Mittel; er behält Einflußmöglichkeiten.

43 Der Einfluß von Kapitalzinsänderungen.

Die Auswirkungen von Zinsänderungen auf die Investitionstätigkeit hängen bei sonst gleichbleibenden Bedingungen ab von folgenden Grössen:

- Lebensdauer des Investitionsobjektes (n)
- Risikofaktor der Investition.

Investitionen auf dem Grundstücksmarkt sind gekennzeichnet durch besondere Langfristigkeit. Der Einfluß von Zinsänderungen auf die Kapitalwerte ist daher besonders stark. [1)]

n	i = 10 %	i = 6 %	relative Kap.wert-Zunahme in %
	10	16 66	66,66
50	9,9	15,8	60
25	9,1	12,8	40
10	6,1	7,4	21
5	3,8	4,2	10

Tab.: 11

Die Beziehungen zwischen Zins- und Kapitalwertänderungen bei unterschiedlicher Lebensdauer der Investitionsobjekte. (Zinsänderung von 10 % auf 6 %).

Der Risikofaktor der Investitionen auf dem Grundstücksmarkt ist in der Regel sehr gering. [2)] Das verursacht ebenfalls eine hohe Reagibilität der Investitionen auf Zinsänderungen.

---

1) Schneider, Erich: Wirtschaftlichkeitsrechnung, Zweite Auflage. Tübingen 1957, S. 144
Tabelle, Vorlesung: Wirtschaftstheorie, Sommersemester 1968, Basel, Prof. Bombach

2) Mössner, Karl Eugen: Das deutsche Bodenkreditsystem, a.a.O., S. 19

Zinsänderung 4% auf 5%	Risiko-faktor (r)	relative Zinsänderung	
Fall I :	2	6 auf 7	16,66 %
Fall II :	20	24 auf 25	4,00 %

Tab.: 12

Beziehungen zwischen Risikofaktor einer Investition und der Zinsänderung. $(i_1 + r) : (i_2 + r)$ = rel. Änderung

Die Zinsänderungen wirken sich somit sehr stark auf die Investitionstätigkeit am Grundstücksmarkt aus. [1] Die Auswirkungen werden im Einzelfall abgeschwächt durch:

- Abzugsfähigkeit der Schuldzinsen
- Zinssubventionen
- Variation der Abschreibungssätze.

Die Mehrzahl der Grundstückskäufe ist nicht eigenfinanziert. Schuldzinsen sind steuerlich abzugsfähig. Die effektiven Zinskosten mindern sich um den Betrag der daraus resultierenden Steuerersparnis. [2] Die vom Staat als förderungswürdig angesehenen Sektoren der Grundstücksmarktes werden durch Zinssubventionen und höhere Abschreibungssätze begünstigt. [3]

---

1) Die Auswirkungen sind in den vier großen Marktbereichen unterschiedlich. So haben Investitionen in Geschäftsobjekten häufig den gleichen Risikofaktor wie die Gesamtinvestition, wenn der Grundstücksanteil gering ist und es sich um Spezialbauten handelt.

2) Die Wirkung ist meist aber schon bei dem niedrigeren Zinssatz berücksichtigt.

3) Berlin-Hilfe-Maßnahmen, Sozialer Wohnungsbau.

5 Die Einflüsse konjunktureller Schwankungen.

51 Typische Marktsituation.

Die historische Entwicklung des Wirtschaftsablaufes auf dem Grundstücksmarkt zeigt zumindest bis zum zweiten Weltkrieg einen stetigen Wechsel von kräftigen Boomperioden und tiefen Depressionen. [1)]

Die Entwicklung nach 1945 erweckt jedoch den Anschein, daß dieser Wirtschaftsablauf durch eine verhältnismässig stetige Entwicklung abgelöst wurde, bei der sich nur noch Veränderungen in den Zuwachsraten feststellen lassen. [2)] Die Konjunkturprognose, um die es in den 30er Jahren geht, hat der Wachstumsprognose Platz gemacht. [3)] Das Ausbleiben von Wendepunkten in der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung, mit dem Wechsel von der Hochkonjunktur in die Rezession mit folgender Depression und dem anschliessenden Wiederaufschwung, bedeutet jedoch noch keinesfalls, daß dies auch für einzelne Branchen zutreffen muß.

---

1) Wagemann, Ernst: Wirtschaftspolitische Strategie, Hanseatische Verlagsanstalt: Hamburg 1937, S. 311

Spiethoff, Arthur: Boden und Wohnung, a.a.O., S. 153

Hansen, Alvin, H.: Business Cycles and National Income. W. Norton Company, Inc., New York 1951, S. 40

2) Das kann für die Entwicklung in der Bundesrepublik in der letzten Zeit nicht mehr uneingeschränkt angenommen werden.

3) Bombach, Gottfried: Über die Möglichkeit wirtschaftlicher Voraussagen, a.a.O., S. 40

511 Der Verkäufermarkt.

Diese Marktsituation ist dadurch gekennzeichnet, daß den Anbietern eine weitaus grössere Zahl von Nachfragern gegenübersteht. Bei jedem Geschäftsabschluß verschwinden zudem ein Nachfrager und ein Anbieter vom Markt. [1] Die doppelte Marktverkleinerung verschärft das zahlenmässige Mißverhältnis zwischen den beiden Marktseiten. Neue Anbieter erscheinen wegen der Präferenz für langfristige Investitionen in dieser Marktsituation nur sehr zögernd am Markt. Das gilt auch bei einsetzenden Preissteigerungen. Je grösser die insgesamt erwarteten Preissteigerungen sind, desto eher sind die Anleger bereit, schon zum gegenwärtigen Zeitpunkt höhere Preise zu akzeptieren. [2]

Der Spielraum zwischen erwarteten und bereits eingetretenen Preissteigerungen wird schließlich immer enger. Die Neuproduktion vergrössert das Angebot und einzelne Spekulanten fangen an, ihre Gewinne zu realisieren. Die Angebotslücke wird kleiner. Die Situation des Verkäufermarktes beginnt sich zu wandeln.

---

1) Das ist die Situation auf dem deutschen Grundstücksmarkt nach dem zweiten Weltkrieg. Der Nachholbedarf machte Investitionen auf dem Grundstücksmarkt zu einem fast risikolosen Geschäft.

2) Fisher, Ernest: Urban Real Estate Markets, a.a.O., S. 7
Effect of expectations on the price of Homes (...), assuming an anticipated price increase of 5 % per annnum, discounted at 4 % per annum.

Number of Years over which price change is expected	Index of price in Year	Index of present price
5	127.63	122.71
4	121.55	118.42
3	115.76	114.01
2	110.25	109.48
1	105.00	104.81

512 Der Käufermarkt.

Die Situation des Käufermarktes ist gekennzeichnet durch ein ausgeprägtes Streben nach leicht liquidierbaren Investitionen. Die Anbieter von Grundstükken sehen sich aus diesem Grunde einer weitaus geringeren Zahl von Nachfragern gegenüber. Wegen der doppelseitigen Marktverkleinerung bei Geschäftsabschlüssen steigt unter sonst gleichen Bedingungen der Abgabedruck. Die Preise beginnen nach einer gewissen Zeit zu sinken. Die potentiellen Investoren erwarten, daß sie umso günstiger kaufen, je länger sie ihren Kaufentscheid hinausschieben. [1] Die Neubauraten fallen, die Zahl der Zwangsversteigerungen nimmt zu. [2]

Schließlich sinken die Preise so weit, daß die Anlage in Grundstücken wieder lohnend erscheint. Der Angebotsdruck läßt langsam nach, die Situation beginnt sich zu wandeln. Der Wechsel muß keinesfalls in allen Marktgebieten gleichzeitig einsetzen.

---

1) Fisher, Ernest: Urban Real Estate Markets, a.a.O., S. 7
Effect of expectations on the price of homes (...), assuming an anticipated price decrease of 5 % per annum, discounted at 4 % per annum.

Number of Years over which price change is expected	Index of price in year n	Index of present price
5	77.38	81.41
4	81.45	84.14
3	85.74	87.32
2	90.25	90.98
1	95.00	95.19
0	100.00	100.00

2) Mössner, Karl Eugen: Das deutsche Bodenkreditsystem, a.a.O., S. 35

52 Der Zyklus auf dem Grundstücksmarkt.

Die Existenz der beiden extremen Situationen des Käufer- bzw. Verkäufermarktes lässt den Schluss zu, daß es auf dem Grundstücksmarkt einen Zyklus gibt. Hier wird beispielhaft der Sektor Eigenheim und Eigentumswohnungen betrachtet. Die Leerwohnungsziffer ist daher geeignet, den Kreislauf zu veranschaulichen. [1] Die Vernachlässigung der Mietnachfrage ist in diesem Teil der Untersuchung nicht notwendig. Die Erfassung der Leerziffern auf dem Markt für Mietwohnungen ermöglicht Aussagen über die wirtschaftliche Lage auf dem Wohnungsmarkt.

Ausgangspunkt der Betrachtung ist die Situation des ausgeprägten Käufermarktes, der durch niedrige Preise und einen hohen Angebotsüberhang gekennzeichnet ist. " A buyer's market, then, is characterized by a sustained high vacancy ratio, high rate of foreclosures, falling rents and virtual assation of residential construction. " [2] Wenn ein Umschwung einsetzt, bleiben die Preise noch eine ganze Zeit niedrig, weil sich Anbieter und Nachfrager an niedrige Preise und Nachfragelücke gewöhnt haben.

Setzt sich dann auf breiter Basis die Meinung durch, daß der Tiefstand auf dem Grundstücksmarkt überwunden ist, so beginnen die Preise schneller zu steigen, die Abnahme des Leerwohnungsbestandes verlangsamt sich.

---

1) Carthaus, V.: Zur Geschichte und Theorie von Grundstückskrisen, a.a.O., S. 23
2) Fisher, E.: Urban real estate markets, a.a.O., S.118

" Once a price rise has begun, purchasers and sellers may not only change their opinions as to the rate of price rises over successive future periods, they may also shorten the time period within which they expect such successive rise to occur, thus accelerating the rise of prices. " [1] In dieser Zeit optimistischer Erwartungen werden die Bauherren viel eher geneigt sein, große Investitionen durchzuführen, durch welche sie während einer langen Periode gebunden sind, als in Zeiten pessimistischer Zukunftserwartungen. [2]

Schließlich wird die Spitze der Preisüberhitzung erreicht. Hat der Anstieg sehr lange gedauert, so kann das Auslaufen der Preissteigerungen auf die Neuproduktion zurückzuführen sein. Der Nachfragerückgang kann sich aber auch daraus ergeben, daß die Nachfrager ihre Erwartungen bezüglich der weiteren Entwicklung ändern. [3] Die zunehmende Versorgung des Marktes erlaubt den Nachfragern wachsende Flexibilität in ihren Dispositionen. Das Angebot führt zu einer zunehmenden Nachfragelücke, die Leerwohnungsziffer beginnt wieder zu steigen. [4] Die einsetzenden Preissenkungen sind vorläufig noch gering, da Anbieter und Nachfrager an die Verkäufermarktsituation gewöhnt sind. Die mangelhafte Markttransparenz verzögert die Anpassung. Je länger ein Verkäufermarkt gegeben war, desto länger

---

1) Fisher, E.: Urban real estate markets, a.a.O., S.7
2) Haberler, G.: Prosperität und Depression, Zweite Auflage, Zürich, Tübingen 1955, S.295
3) Fisher, E.: Urban real estate markets, a.a.O., S.7
4) Dafür sind die unverkauften Eigentumswohnungen in der Bundesrepublik im Jahre 1967 ein Beispiel.

ist in der Regel die Anpassungszeit. [1] Die neue Situation führt dann zu einem verstärkten Preisdruck. Einzelne Grundstückseigentümer reduzieren die Mieten, um ihren Leerwohnungsbestand zu senken. Andere sind gezwungen, sich der Zwangsversteigerung zu unterwerfen. Die Neubauraten sinken. Die Eigentümer von Einfamilienhäusern und Eigentumswohnungen sind in einer noch schlechteren Situation als die Eigentümer von Mietwohngrundstücken. Gerät ein Eigentümer eines Mietwohngrundstückes in finanzielle Schwierigkeiten, so kann er das Haus eventuell noch teilweise veräußern. Der Eigentümer des Einfamilienhauses muß das ganze Haus abgeben. Erst wird versucht, einen relativ hohen Preis zu erzielen. Die potentiellen Käufer werden jedoch mißtrauisch, wenn das Objekt nach einiger Zeit immer noch unverkauft ist. Der Verkäufer wird den Preis dann erheblich stärker senken müssen, um verkaufen zu können.

Die Fragen, wieweit der Zyklus an andere Zyklen anknüpft - Bauzyklus und Konjunkturentwicklung - und wie die Zeitdauer der einzelnen Stufen ist, sollen hier unberücksichtigt bleiben. Für den Makler ist die Bestimmung der Zeiten unentschlossener Haltung der Marktpartner von besonderer Wichtigkeit. " During such adjustment periods, the market is described as frozen. " [2]

---

1) Wohnungsunternehmen haben die Verkaufsrückgänge 1966 lange Zeit als saisonale bzw. kurzfristige Schwankungen abgetan. Viele Insolvenzen sind auf verspätete Produktionseinschränkungen zurückzuführen. Die Neubau-Ruinen an den Stadträndern sind leuchtende Beispiele.

2) Fisher, E. : Urban real estate markets, a.a.O., S.7

Vierter Teil:

Die Führung der Unternehmung.

1 Die Unternehmung des Grundstücksmaklers.

11 Die Art der Unternehmungsleistungen.

Der Grundstücksmakler übt einen in starkem Masse persönlichkeitsbezogenen Beruf aus. Erscheinung, Geschick, gesellschaftliche Verbindungen des Unternehmungsinhabers scheinen weitgehend den Erfolg der Unternehmung zu bestimmen. Diese Meinung wird auch weitgehend von den Unternehmungsleitern vertreten. [1)]

Die Aufgabenerfüllung wird daher auch oft als freiberufliche und nicht als gewerbliche Tätigkeit angesehen. [2)] Dabei ist ein Hauptargument der geringe Betriebsmitteleinsatz, der hier völlig hinter dem Einsatz der Persönlichkeit zurücktritt. Dies sind jedoch im Grunde Überlegungen berufsständischer Art.

---

1) Bower, Marvin: The will to manage, Mc Graw-Hill Book Company: New York, S.Francisco, Toronto, London, Sydney 1966, S. 75
In den Auskünften der befragten Unternehmungen wird meist auf die ähnlich gelagerte Situation in Treuhandunternehmungen, Reisebüros und Anwaltspraxen hingewiesen.

2) Die Diskussion des Problems wird weitgehend mit den gleichen Argumenten geführt, die bei Treuhandunternehmungen genannt werden. Dazu: Koch, Waldemar: Der Beruf des Wirtschaftsprüfers, Duncker und Humblot: Berlin 1957, S. 189

Die Betriebswirtschaftslehre stellt den Betriebsbegriff auf die wirtschaftlichen Entscheidungsprozesse ab und nicht auf den Umfang der benötigten Betriebsmittel. [1]

In allen Leistungssparten bieten die Grundstücksmakler Dienstleistungen an. Sie sind Produzenten immaterieller Güter und zählen zur Gruppe der Dienstleistungsbetriebe. [2] Die Gruppe der Dienstleistungsbetriebe läßt sich in folgende Bereiche untergliedern: [3]

- Handelsbetriebe
- Verkehrsbetriebe
- Bankbetriebe
- Versicherungsbetriebe
- sonstige Dienstleistungsbetriebe.

---

1) Gutenberg, Erich: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Erster Band, Die Produktion, Springer-Verlag: Berlin, Heidelberg, New York 13. Aufl. 1967, S. 1
Dies trifft heute praktisch allenfalls noch für die Ein-Mann-Unternehmung zu. Der Umfang der Betriebsmittel ist auch in den Unternehmungen dieser Branche stark angestiegen. Vortrag eines Mitarbeiters der Betriebsberatungsstelle GmbH, Berlin, gehalten anläßlich des Deutschen Maklertages 1967 in Travemünde.

2) Gutenberg, Erich: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Erster Band, a.a.O., S. 2

3) Gutenberg, Erich: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Erster Band, a.a.O., S. 1

Die gebräuchliche Bezeichnung für die Branche der Grundstücks-, Liegenschafts- oder Immobilienmakler ist "Immobilienhandel". Diese Bezeichnung ist irreführend. Der Immobilienmakler nimmt zwar Funktionen wahr, die zugleich Handelsfunktionen sind. Es gehört aber in keiner der Leistungssparten zum normalen Geschäftsbetrieb, daß die Unternehmung Rechte an Grundstücken erwirbt, um diese Rechte wieder zu veräussern. [1] Die Immobilienunternehmungen sind den sonstigen Dienstleistungsbetrieben zuzurechnen. Zu dieser Gruppe gehören ausserdem:

- Gaststätten- und Beherbungsgewerbe
- Treuhandunternehmungen
- Unternehmungsberatungsfirmen.

---

1) Kerp, Julius: Der Immobilien- und Grundstücks-Makler; Praktisches Handbuch, a.a.O., S. 25
Diesem Irrtum verfällt anscheinend auch Ansoff. Siehe dazu: Ansoff, Igor, H.: Management Strategie, a.a.O., S. 138
Es trifft allenfalls für Eigengeschäfte zu.

12 Die Funktionen der Grundstücksmakler.

Die Anbieter und Nachfrager von Rechten an unbeweglichen Sachen fragen Dienstleistungen besonderer Art nach. Der Grundstücksmakler hilft bei Entscheidungen über Investitionen auf diesem Markt und bei der eigentlichen Durchführung dieser Investitionen. Die Kunden des Maklers sind meist "Amateure" auf dem Grundstücksmarkt. Der einzelne Anbieter und Nachfrager tritt in einer langen Periode nur einmal auf den Markt. [1] Die Investitionsentscheidungen auf diesem Markt unterscheiden sich in vielerlei Hinsicht von anderen Investitionsentscheidungen: [2]

- Grössenordnung der Investition
- Langfristigkeit der Investition
- Risikofaktor der Investition
- Immobilität des Investitionsobjektes.

Der Grundstücksmakler wird als der Fachmann auf diesem Markt angesehen, der Markttransparenz besitzt und über ausreichende "technical skills" für die Durchführung derartiger Operationen verfügt.

---

1) Hierbei denken wir vor allem an die Eigenheimnachfrage und an die Nachfrage nach Industriegelände.

2) Weimer, Arthur, M.: Real Estate Decisions are different. In: HBR, Dec. 1966, S. 105ff. "real estate resources are different from other resources used by companies, and real estate markets differ in many ways from other types of markets"

Vom überbetrieblichen Standpunkt aus betrachtet hat der Grundstücksmakler die Aufgabe, durch die Bereitstellung von Dienstleistungen dieser Art an der Bedürfnisbefriedigung mitzuwirken. Er kann diese Leistungen nicht auf Lager produzieren. Die wichtigsten Funktionen, die dabei zu erfüllen sind, entsprechen den nicht warenbezogenen Funktionen der Handelsbetriebe. Seyffert unterscheidet in seinem Katalog der Handelsfunktionen drei grosse Funktionenbündel. [1] In einem dieser Bündel sind die Maklerfunktionen der Handelsbetriebe zusammengefaßt. Buddeberg unterscheidet acht wesentliche Handelsfunktionen. Ausgehend von diesen Darstellungen sind als die wichtigsten Funktionen der Immobilienunternehmungen zu nennen:

- Markterschliessungsfunktion
- Kontaktfunktion
- Beratungsfunktion
- Informationsfunktion
- Interessenwahrungsfunktion.

Die Art, Intensität und Wirtschaftlichkeit der Funktionsausübung sind betriebswirtschaftlich entscheidende Ansatzpunkte zur Beurteilung der betrieblichen Leistung der Immobilienunternehmungen.

---

1) Seyffert, Rudolf: Wirtschaftslehre des Handels, 4. Auflage, Westdeutscher Verlag: Köln und Opladen 1961, S. 13

2) Buddeberg, Hans: Handelsbetriebslehre, Sozialwissenschaftlicher Verlag: Essen 1957, S. 9

121 Die Kontaktfunktion.

Der Grundstücksmakler erschließt für den Verkäufer Absatzmöglichkeiten und für den Käufer Möglichkeiten zum Erwerb von Rechten an unbeweglichen Sachen. Die Marktpartner sind selten mit den Besonderheiten dieses Marktes vertraut und deshalb nicht in der Lage, sich ein zutreffendes Bild von der Marktlage zu machen. [1] Der Makler kann den Parteien die notwendigen Informationen verschaffen und ist so eine wichtige, zwischengeschaltete Kontaktstelle, die das Zusammentreffen der Marktpartner erleichtert. [2]

Die erste Aufgabe des Maklers im Rahmen dieser Funktion ist die Herstellung von Erstkontakten zu den einzelnen Marktpartnern. Dies ist auch zeitlich gesehen die erste Tätigkeit, um einen Umsatz herbeizuführen. Die Maßnahmen zur Herstellung von Kontakten sind zahlreich. Diese erste Kontaktaufnahme kann auch als Markterschliessung bezeichnet werden. [3]

---

1) Fisher, Ernest: Urban Real Estate Markets, a.a.O., S. 45
"The transactions involve such technical aspects as title search, title assurance, and other details infamiliar to the inexperienced and, as a consequence, different specialists participate in the tansaction at one stage or another."

2) Ratcliff, Richard, U.: Real estate Analysis, a.a.O., S. 234
"The real estate broker is a most important agent of communication in the market. It is his business to know what properties are for sale, their description, and their asking price. ... He is well informed on sales and the prices at which they were consummated."

3) Seyffert, Rudolf: Wirtschaftslehre des Handels, a.a.O., S. 11

Die daran anschliessende Aufgabe ist die Erhaltung, Pflege und Vertiefung der geschaffenen Erstkontakte. Die Aktivitäten richten sich dabei in gleichem Masse auf die Anbieter und Nachfrager. Die Bedeutung dieser Aufgabe nimmt mit der Differenziertheit des Angebotes und der Nachfrage sowie der Zahl der Marktpartner zu. [1] Die Ausrichtung der Kontakte nach beiden Seiten unterscheidet diese Unternehmungen von den Handelsbetrieben, die regelmässig verbraucherorientiert sind. [2].

---

1) Buddeberg, Hans: Handelsbetriebslehre, a.a.O., S. 26

2) Buddeberg, Hans: Handelsbetriebslehre, a.a.O., S. 26

122 Die Informationsfunktion.

Die Selbständigkeit des Maklers gibt den Marktpartnern die Möglichkeit, bei ihm objektive Informationen zu erhalten. Der Ausschluß des Maklers aus der Spekulationsfrist für Grundstücksgeschäfte und die Zurechnung der Geschäfte zum Gewerbebetrieb verhindert fast immer Eigengeschäfte des Maklers. [1] Die Warenkenntnis und das Marktwissen des Maklers sind entscheidende Ursachen für die Hinzuziehung des Maklers zu Grundstücksgeschäften. Die Erfüllung dieser Funktion bestimmt in weitem Masse seinen geschäftlichen Erfolg. Die Informationsfunktion ist eng mit der Kontaktfunktion verknüpft. [2]

---

1) Urteile des RFH: 23.11.1927 VI A 748/27; 6.5.1931 VI A 1271/30, RStBl. 1931/906.
Der Reichsfinanzhof (RFH) stellt mit diesen Urteilen fest, daß Grundstückskäufe und -verkäufe, die ein Grundstücksmakler auf eigene Rechnung vornimmt, steuerlich regelmässig dazu führen, daß die Geschäfte den Charakter von Privatgeschäften verlieren. Gewinn aus privaten Grundstücksgeschäften werden nicht besteuert, wenn die zweijährige Spekulationsfrist eingehalten wird.
Einkommensteuergesetz (EStG 1965) in der Form von 10.12.1965 (BGBl. I 1901), § 22 Ziff. 2 in Verbindung mit § 23 Ziff. 1a

2) Fisher, Ernest: Urban Real Estate Markets, a.a.O., S. 45
Ratcliff, Richard, U.: Real Estate Analysis, a.a.O., S. 234

123 Die Beratung und Interessenwahrung.

Die Beratung der Marktpartner hat in dieser Branche eine entscheidende Rolle. Die Erfüllung der beiden zuvor genannten Funktionen läßt noch Unklarheiten bestehen, die geklärt werden müssen, um ein Geschäft zum Abschluß zu bringen. Es handelt sich hier im Grunde um die Interpretation der übermittelten Informationen. Die Klärung tritt letztlich durch das Vertrauen auf den Rat des Maklers ein. [1] Diese Beratung entspricht treuhänderischer Tätigkeit. Die Stärke des Vertrauensverhältnisses ist von ausschlaggebender Bedeutung für den langfristigen Unternehmenserfolg.

Ähnlich bedeutend ist die Funktion der Interessenwahrung. Der reine Maklervertrag schließt die Vertretung der Interessen beider Parteien durch einen Makler aus. Regelmässig tritt der Grundstücksmakler jedoch in Beziehung zu beiden Parteien und wird bemüht sein, einen gerechten Interessenausgleich herbeizuführen. Das heißt ganz einfach, einen angemessenen Preis für ein zum Verkauf stehendes Objekt zu erzielen. [2]

---

1) Fisher, Ernest: Urban real estate markets, a.a.O., S. 45
"In this situation the buyer's or seller's decisions are frequently made more on the basis of a specialist's advice than as a result of his own analysis or understanding of the transaction and the outcome may depend more on the persuasiveness of the specialist than on the merits of the terms."

2) Ratcliff, Richard, U.: Real Estate Analysis, a.a.O., S. 236
"The highest of ethical standards ... require that the broker lose a sale rather than to induce the buyer to pay more than the property is worth or to persuade the seller to let the property go at a lower price than can be justified by market conditions."

13 Die Erscheinungsformen der Unternehmungen.

131 Unternehmungsgrössen.

Die Daten über die Unternehmungsgrössen in der Branche der Grundstücksmakler sind nur sehr schwierig zu erhalten. Es gibt bis heute keine zentrale Sammelstelle für betriebsvergleichende Daten. Die Betriebsberatungsstelle GmbH in Berlin hat bereits eine ganze Anzahl von Unternehmungen dieser Branche beraten und dabei auch derartige Informationen gesammelt. Die Beratungsverträge schliessen jedoch eine völlige Geheimhaltung ein, so daß keine Daten weitergegeben werden können. [1)]

Die folgende Tabelle ist eine Zusammenstellung, die keinen Anspruch auf Vollständigkeit erhebt; sie soll lediglich ein ungefähres Bild der Unternehmungsgrössen vermitteln. [2)] Die angegebene Personenzahl ist die Zahl der insgesamt beschäftigten Personen.

Mitarbeiter	Fälle absolut	in %
1 - 4	4.700	86
5 - 10	600	11
über 10	200	3
gesamt	5.500	100

Tab.: 13

Unternehmungsgrössen in der Branche der Grundstücks-Makler.

---

1) Betriebsberatungsstelle GmbH, Berlin, Burggrafenstrasse 3, Trotz mehrmaliger Anfragen wurden Auskünfte jeglicher Art unter Berufung auf die Geheimhaltungspflicht verweigert.

2) Grundlage zu dieser Tabelle sind eigene Erhebungen, Veröffentlichungen in der Presse, Maklerverzeichnisse und Zahlenangaben, die anläßlich des Deutschen Maklertages 1967 in TravemUnde gemacht wurden.

132 Rechtsformen der Unternehmungen.

	Einzelf.	OHG	KG	GmbH & Co.	GmbH	AG
Baden-Württ	665 35%	11 1%	39 5%	15 2%	43 5%	2
Bayern	1331 92%	23 1%	49 3%	8 -	47 3%	2
Berlin	522 92%	2 -	17 3%	- -	23 4%	5
Bremen	158 90%	-	11 7%	- -	5 3%	1
Hamburg	629 94%	1 -	19 3%	1 -	18 3%	-
Hessen	614 88%	8 1%	33 5%	8 1%	34 5%	2
Niedersachsen	626 94%	10 1%	12 2%	- -	17 3%	-
Nordrhein-W.	1616 94%	23 1%	36 2%	10 -	56 3%	5
Rheinland-Pf.	284 93%	3 1%	6 2%	- -	13 4%	2
Schleswig-H.	300 98%	1 -	- -	- -	5 2%	-
Saarland	78 94%	3 -	- -	- -	2 3%	-
total:	6823 92%	85 1%	222 3%	42 -	264 4%	19
Frankfurt	323 87%	3 1%	15 4%	5 2%	21 6%	2
Köln	207 86%	10 4%	5 2%	4 2%	13 6%	2
Stuttgart	130 77%	2 1%	4 2%	3 2%	28 17%	2
München	498 87%	12 2%	19 3%	3 1%	36 7%	2

Tab.: 14

1) Maklerverzeichnis für das Gebiet der Bundesrepublik Deutschland und für West-Berlin, Postella-Verlag, Ausgabe 1968, Frankfurt a. Main.

14 Die Konzeption der Untersuchung.

141 Die hauptsächlichen Gründe für das Scheitern von Grundstücksmakler-Unternehmungen.

Die bisherigen Ausführungen erlauben keine Aussage darüber, welche der zuvor geäusserten Meinungen zutreffend ist: [1]

- der Erfolg dieser Unternehmungen ist überwiegend eine Funktion der persönlichen Fähigkeiten des Unternehmungsleiters. Management - Probleme existieren in diesen Kleinunternehmungen nicht.
- auch in dieser Branche beeinflussen ' managerial skills ' maßgeblich den Erfolg der Unternehmung. Der Unternehmungserfolg ist umso größer, je konsequenter die Prinzipien systematischer betriebswirtschaftlicher Führung angewendet werden.

Die Arbeitsgrundlagen dieser Untersuchung sollen daher Hypothesen sein, die aus diesen gegensätzlichen Meinungen abgeleitet werden. Zu diesem Zweck werden nachfolgend Gründe angeführt, die in Makler - Unternehmungen die Erreichung der Minimalziele der Unternehmungen verhindert haben.

---

1) Bower, Marvin: The will to manage, a.a.O., S.3
"Managing is the activity or taste of determining the objectives of an organization and then guiding the people or other resources of the organization in the successful achievement of those objectives."

Die Minimalziele sind: [1]

- langfristige Kostendeckung
- Erhaltung der finanziellen Flexibilität.

Die wichtigsten Gründe für den Zusammenbruch von Unternehmungen oder die Geschäftsaufgabe sind Fehlleistungen der Unternehmungsleitung auf folgenden Teilgebieten: [2]

- Wahl des Betätigungsfeldes
- Unternehmungsstandort
- Erhaltung des finanziellen Gleichgewichtes
- Menschenführung
- Gründungszeitpunkt.

Die aufgeführten Gründe treffen auch für die artverwandte Branche der Wohnungsbauunternehmungen zu. Auch hier sind es überwiegend Fehler in der Unternehmungsführung, die den Zusammenbruch verursachen. Nur in seltenen Fällen liegt der Grund in technischen Fehlleistungen.

---

1) Hill, W.: Unternehmungsplanung, a.a.O., S. 30.

Drucker, P. F.: Die Praxis des Management. Econ-Verlag: Düsseldorf 1956, S. 64

Hill, W.: Brevier der Unternehmungsfinanzierung. Praktische Betriebswirtschaft, Schriftenreihe des Instituts für Betriebswirtschaft an der Hochschule St. Gallen 1967, S. 76.

2) Die Ziffer der Zusammenbrüche kann aus den veröffentlichten Zahlen leicht zusammengestellt werden. Die Zahl der Geschäftsaufgaben ist sehr viel schwieriger zu ermitteln. Die vom RDM ermittelte Zahl von 5.500 ständig tätigen Maklern und 10.000 gemeldeten Maklern ist ein Anhaltswert. Illiquidität ist die häufigste Konkursursache in dieser Branche. Das Verfehlen des ersten Minimalzieles dürfte die Hauptursache für die Geschäftsaufgaben sein.

Der Geschäftsleitung werden fehlende 'managerial skills' nicht bewußt, solange ausreichende Erträge über die Mängel hinwegtäuschen. [1] Dieses Sicherheitsgefühl wird noch verstärkt durch die mangelnde Information über die Situation in anderen Unternehmungen der Branche. [2] Veränderte Marktbedingungen sind dann geeignet, die Zahl der Geschäftsaufgaben und Zusammenbrüche schlagartig ansteigen zu lassen. [3]

Die genannten Gründe für das Versagen zählen zum Untersuchungsfeld der Betriebswirtschaftslehre.

---

1) Levitt, Theodore: Innovation in Marketing, New York, Toronto, S. Francisco, London 1962. Insbesondere die Beispiele S. 39ff.

Bower, Marvin: The will to manage, a.a.O., S. 2
Bower zitiert hier u. a. folgenden Kommentar eines Unternehmungsleiters aus dem Dienstleistungssektor:
"I've tried to get some of my more senior partners to give up production and spend their time an management. But me're doing so well that I'm a voice crying in the wilderness."

2) Es gibt keine Stelle, die betriebsvergleichende Daten sammelt und veröffentlicht.

3) Konkursziffern der Jahre 1966/67 und Angaben des RDM über die Zahl der ständig tätigen Makler.

142 Die Führungsprobleme der Unternehmung.

Zweck der Unternehmung ist zuerst die Erbringung von Leistungen. In der Unternehmung des Grundstücksmaklers werden Dienstleistungen verschiedener Art produziert. Dieser Prozeß der Aufgabenerfüllung lässt sich in zwei grundlegende Funktionen aufspalten: [1]

- Führungsfunktion
- Ausführungsfunktion.

In dieser Untersuchung wird die Führungsfunktion näher betrachtet. Sie kann in eine Reihe von Leitungsfunktionen aufgegliedert werden:

- Unternehmungspolitik
- strategische, operative, dispositive Planung/Kontrolle
- Organisation
- Kaderführung.

Diese Funktionen werden auch als Management-Funktionen bezeichnet. [2] Die Untersuchungen auf dem Gebiet der Management-Lehre sind überwiegend auf die Belange industrieller Unternehmungen ausgerichtet. Die Möglichkeit der allgemeinen Anwendbarkeit der entwickelten Führungsprinzipien wird betont. [3]

---

1) Koontz, Harold, O'Donnell, Cyrill: Principles of Management, Third Edition. Mc Graw-Hill Book Company: New York, Toronto, London 1964, S. 38
Drucker, Peter, F.: Praxis des Management, a.a.O., S. 65
Gutenberg, Erich: Unternehmensführung, a.a.O., S. 28

2) Koontz, H., O'Donnell, C.: Principles of Management, a.a.O., S. 38

3) Bower, Marvin: The will to manage, a.a.O., S. 76
" Most industrial companies have more in common with the brokerage business than readily apparent. "

Die Führungsprobleme in der Unternehmung des Grundstücksmaklers sind maßgeblich von den Besonderheiten des Marktgegenstandes und des Grundstücksmarktes bestimmt. Das insbesondere dann, wenn es sich um die Lösung von Problemen der folgenden Art handelt:

- Leistungsspartenwahl
- Auswahl des Marktgebietes
- Bestimmung der Unternehmungsgrösse.

Finanzielle Engpässe entstehen vor allem in wachsenden Unternehmungen und in Zeiten wirtschaftlicher Unsicherheit. Die Unternehmung des Grundstücksmaklers hat wegen ihrer Rechtsform nur beschränkte Zugangsmöglichkeiten zum Kapitalmarkt. [1] Das betriebswirtschaftliche Instrumentarium zur Erreichung und Sicherung des finanziellen Gleichgewichts der Unternehmung ist uneingeschränkt anwendbar. [2]

Die weitaus grössere Zahl der Unternehmungen in dieser Branche wird immer sehr klein bleiben. [3] Die daraus resultierende einfache Struktur der Unternehmungen ermöglicht gute Übersicht über das Unternehmungsgeschehen, wenn grundlegende organisatorische Prinzipien befolgt werden. Die Probleme der formellen Organisation sind einfacher Natur. Der Unternehmungsleiter

---

1) Vgl. Tabelle 15

2) Gutenberg, Erich: Die Produktion, a.a.O., S. 447

3) Gründe dafür sind vor allem:
   - enge Begrenzung der Teilmärkte
   - minimales notwendiges Startkapital
   - leichte Eintrittsmöglichkeit für newcomer.

ist in diesen Unternehmungen sehr stark am täglichen Geschäftsgeschehen beteiligt. Das führt wie in allen Kleinunternehmungen vor allem zu zwei Schwierigkeiten: [1)]

- die Leitungskräfte sind derart mit wichtigen Tagesproblemen belastet, daß sie keine Gelegenheit finden, sich mit den Gesamtproblemen der Unternehmung zu beschäftigen
- die Prinzipien betriebswirtschaftlich-systematischer Führung sind vorhanden, der ständig überlastete Unternehmungsleiter findet jedoch keine Zeit, sich damit zu befassen.

Die Unternehmungen dieser Branche haben Management-Probleme genau wie Unternehmungen anderer Grösse und anderer Branche auch. Die Wertigkeit der einzelnen Probleme ist anders gestaffelt als in industriellen Unternehmungen. Das steht der Lösung der Probleme mit dem gleichen Instrumentarium nicht entgegen. Die Entscheidung nämlich, ob man die Unternehmung in der Flut der internen und externen Einflüsse treiben lassen will, oder ob man die Unternehmung konsequent führen will, muß immer getroffen werden.

---

1) Hill, Wilhelm: Unternehmungsplanung, a.a.O., S. 75
Bower, Marvin: The will to manage, a.a.O., S. 1
Ansoff, Igor: Management Strategie, a.a.O., S. 13

143 Die Hypothesen der Untersuchung.

Der weiteren Untersuchung sollen die folgenden Hypothesen zugrundegelegt werden: [1)]

- die Prinzipien betriebswirtschaftlich -systematischer Führung sind auch auf diese Unternehmungen anwendbar, da ihre Probleme grundsätzlich gleicher Natur sind wie die Probleme der Unternehmungstypen, für die diese Prinzipien entwickelt wurden
- " selling abilities " und " managing activities " sind gleichermaßen für den Erfolg der Unternehmung entscheidend. Der Mangel an Management-Fähigkeiten kann leicht überspielt werden, solange es sich um Kleinstunternehmungen handelt
- die konsequente Anwendung der Prinzipien betriebswirtschaftlich-systematischer Führung macht es der Unternehmung möglich, erfolgreicher zu sein als vergleichbare Unternehmungen ihrer Branche.

---

1) Bower, Marvin: The will to manage, a.a.O., S.5

2 Die Formulierung der Unternehmungspolitik.

21 Der Begriff Unternehmungspolitik.

Als Unternehmungspolitik bezeichnet man die Zwecksetzung, die generellen Ziele und Verhaltensgrundsätze der Unternehmung.[1] Die Formulierung der Unternehmungspolitik ist eine wichtige Voraussetzung erfolgreicher Unternehmungsführung, da sie zu den entscheidenden Leitungsfunktionen zählt.

Die Unternehmungspolitik ist Grundlage für das Handeln und Entscheiden der Unternehmungsleitung und der Mitarbeiter und somit auch Basis für die Erfüllung der folgenden Aufgaben:

- Formulierung von Teilpolitiken für die einzelnen Aufgabenbereiche der Unternehmung
- Bestimmung konkreter operationaler Ziele im Rahmen der strategischen und operativen Planung. Diese Ziele sind im Gegensatz zu den generellen unternehmungspolitischen Zielen quantifiziert und für feste Zeitperioden vorgegeben.

---

1) Hill, W.: Unternehmungsplanung, a.a.O., S. 26

22 Der Unternehmungszweck.

Die Umschreibung des Unternehmungszweckes im Rahmen der Formulierung der Unternehmungspolitik hat besondere Bedeutung, da die Existenz der Unternehmung nur dann auf Dauer gesichert ist, wenn die Makler-Unternehmung Dienstleistungen erbringt, für die ein echter Bedarf besteht oder geschaffen werden kann.[1]

Der Unternehmungszweck lässt sich in der Branche der Grundstücksmakler nach folgenden Merkmalen umschreiben:

- welche Dienstleistungen will die Unternehmung erbringen,
- welche Abnehmergruppen sollen angesprochen werden,
- in welchen geographischen Gebieten will man die Dienstleistungen absetzen,
- wie sollen die Dienstleistungen ausgestaltet sein.

Für die Wahl des Standortes und der Abnehmergruppen ist es grundverschieden, ob sich die Unternehmungsleitung für die Leistungssparte Wohnungsvermittlung oder Immobilien-Leasing entscheidet. Die Abnehmergruppen für die Leistungssparte Wohnungsvermittlung sind Anbieter von Wohnraum und Wohnungssuchende; das geographische Gebiet für den Leistungsabsatz ist sehr eng begrenzt. In der Leistungssparte Immobilien-Leasing wird die Unternehmung in einem geographisch sehr weiten Raum tätig; die Abnehmergruppen für die Dienstleistungen sind öffentliche Haushalte und Unternehmungen auf der einen und Kreditinstitute sowie Versicherungen auf der anderen Seite.

---

1) Hill, W.: Unternehmungsfinanzierung. Vorlesung 1968.

Die Festlegung des Leistungsprogramms der Unternehmung hängt wesentlich von den Erwartungen in Bezug auf Chancen und Risiken ab. Das einmal festgelegt Leistungsprogramm bleibt nicht unverändert, sondern es wird insbesondere durch die Strategieplanung immer wieder in Frage gestellt und geändert, wenn entscheidende Veränderungen in den Existenzbedingungen der Unternehmung eingetreten sind. [1)]

Stellt sich die Unternehmungsleitung die Frage nach dem Unternehmungszweck in exakter und wohlüberlegter Form und widmet sie der Beantwortung die notwendige Aufmerksamkeit, dann erhält sie gleichzeitig eine erste Antwort darauf, wie die Unternehmung ausgestaltet sein muss, um eine optimale Aufgabenerfüllung und damit den Erfolg der Unternehmung zu gewährleisten. [2)]

---

1) Hill, W.: Unternehmungsplanung, a.a.O., S. 25

2) Bower, M.: The will to manage, a.a.O., S. 62
Bower zitiert aus einer Rede des Aufsichtsratsvorsitzenden der General Electric Company: " As businessmen becama more sophisticated in marketing and business decisions, we have learned anew that the royal road to business success is to serve the changing needs and wants of the public just as faithfull as we can. It is more profitable - as well as more responsible, socially - to find out what people want and need, and set up to serve them efficiently. "

23 Die generellen Unternehmungsziele.

Neben dem Unternehmungszweck definiert die Unternehmungspolitik die generellen Ziele und Verhaltensgrundsätze der Unternehmung. Auch in der Unternehmung des Grundstücksmaklers werden die generellen Ziele und Verhaltensgrundsätze von der obersten Geschäftsleitung festgelegt. [1] Diese generellen Regelungen sind ihrer Natur nach langfristige Entscheide, die grundsätzlich nur dann geändert werden, wenn entscheidende Veränderungen in den Existenzbedingungen der Unternehmung eintreten oder beispielsweise die oberste Geschäftsleitung abgelöst wird. [2] In der Makler-Unternehmung haben in der Regel nur einige Personen Einfluß auf die Bestimmung der generellen Zielsetzung, da die Unternehmungen meist vom Eigentümer geleitet werden. [3] Die Zielsetzung der Unternehmung wird maßgeblich von den persönlichen Vorstellungen des " owner-manager " bestimmt.

Die Betriebswirtschaftslehre widmet dem Problem der Zielsetzung breiten Raum und es zeigt sich, daß offenbar in jeder Unternehmung gleichzeitig eine ganze Reihe von ver-

---

1) Hill, W.: Unternehmungsplanung, a.a.O., S.23
Bower, M.: The will to manage, a.a.O., S.23
Gutenberg, E.: Unternehmungsführung, a.a.O., S.61

2) Hill, W.: Unternehmungsplanung, a.a.O., S.25

3) Vgl.: Tab. 16, Unternehmungsgrößen in der Branche der Grundstücksmakler.
Die überwiegende Zahl der Unternehmungen besteht aus dem geschäftsführenden Eigentümer und zwei qualifizierten Verkaufsmanagern.

schiedenen Zielen verfolgt und daß es nicht möglich ist, einzelne Ziele von außen normativ vorzuschreiben.

Unabhängig davon, wie groß die Zahl der am Entscheidungsprozess beteiligten Personen oder Interessengruppen ist, steht fest, daß die von den beteiligten Gruppen formulierten Ziele nur durch die Unternehmung zu erreichen sind. [1] Die Sicherung der Unternehmungsexistenz und die gesunde Weiterentwicklung der Unternehmung werden dadurch zu einem quasi intersubjektiven Ziel, dessen Erreichung von den Beteiligten unter allen Umständen angestrebt und in den Vordergrund gestellt wird. Eine Gruppe genereller Unterziele kann daraus abgeleitet werden:

- Markt- und Absatzziele der Makler-Unternehmung

  Der Absatz der Dienstleistungen der Unternehmung des Grundstücksmaklers muss für die Gegenwart und die Zukunft gesichert werden. Die Gesamtumsätze in der betrachteten Branche sind in den vergangenen Jahren so enorm angestiegen, daß eine Unternehmung, die lediglich ihren bisherigen Umsatz gehalten hat, in ständigem Rückschritt begriffen ist.

  Die Makler-Unternehmung muss deshalb anspruchsvolle Umsatzziele setzen, um die branchenkonforme Wachstumsrate der Unternehmung zu sichern. [2] Das Verkaufs-

---

1) Beteiligte an diesem Prozess können sein:
   - Unternehmungsleitung
   - Kapitalgeber
   - Mitarbeiter
   - Marktpartner

2) Hill, W.: Unternehmungsplanung, a.a.O., S.25

volumen muss zumindest in dem Maße gesteigert werden, wie der Gesamtumsatz der Branche anteilig wächst. Die Erhöhung des relativen Marktanteils in einzelnen Leistungssparten, Maßnahmen zur Abschwächung saisonbedingter Verkaufsrückgänge, die Erhöhung der Marktgeltung der Unternehmung sind Möglichkeiten, diese Ziele zu erreichen.

Dabei ist vor allem auch die Entscheidung zu fällen, ob die Umsätze auf den bisher bedienten Märkten und Leistungssparten erreicht werden sollen oder ob die Unternehmung besser in neuen Sparten und auf neuen Märkten tätig wird. Die Grundlage für diese Entscheidungen liefert die Analyse und Prognose der Unternehmungsmöglichkeiten.

- Rentabilitätsziele der Makler-Unternehmung

Die Unternehmungsleitung ist verpflichtet, zur Sicherung der Minimalziele ein gewisses Rentabilitätsniveau zu erreichen. Auch nur dann sind fremde Kapitalgeber bereit, ihr Kapital in der Unternehmung zu belassen und bei erhöhtem Kapitalbedarf neue Mittel zu investieren. Einen Großteil des zusätzlichen Kapitalbedarfs muss die Unternehmung aus zurückbehaltenen Gewinnen aufbringen, da diese kleinen Unternehmungen nur geringe Möglichkeiten zur Beschaffung von Fremdkapital haben. In der typischen Makler-Unternehmung mit etwa drei bis fünf Mitarbeitern besteht aufgrund des geringen notwendigen Betriebsvermögens praktisch keine Möglichkeit, Sicherheiten für eine langfristige Verschuldung zu stellen.

---

1) Hill, W.: Unternehmungsplanung, a.a.O., S.25

- Makler-Unternehmung und finanzielle Flexibilität

Der Begriff der finanziellen Flexibilität umfasst einerseits die Sicherung der dauernden Zahlungsbereitschaft der Unternehmung und andererseits, das ist für die betrachteten Unternehmungen von besonderer Bedeutung, die Möglichkeit, jederzeit über genügend flüssige oder mobilisierbare Aktiva zu verfügen, um Zeiten schlechten Geschäftsganges überbrücken zu können und besondere Chancen für lohnende Geschäfte wahrnehmen zu können. Dazu zählt vor allem auch die Möglichkeit, neue und erfolgversprechende Strategien finanzieren zu können. Die Mobilisierbarkeit der verfügbaren Mittel wird in einer gut geführten Unternehmung nach der Eintrittswahrscheinlichkeit der Ereignisse gestaffelt sein.

Die beiden letztgenannten Zielgruppen zeigen für die Branche der Grundstücksmakler deutlich, daß es keine sogenannten Oberziele, denen sich die übrigen Ziele der Unternehmung unterzuordnen haben, gibt und daß es auch in diesen kleinen Unternehmungen von entscheidender Bedeutung für die Erfüllung der Minimalziele und der angestrebten Ziele ist, daß die Leitungspositionen mit qualifizierten Kadern besetzt werden. Die Schaffung einer effizienten Organisation - vor allem in der wachsenden Unternehmung - ist ebenfalls wesentlich davon abhängig, wie die Leitungspositionen besetzt werden konnten.

Es ist die entscheidende Aufgabe der Unternehmungsleitung, die Erreichung der genannten Ziele, von denen keines zwingend als Oberziel angesehen werden kann, in

einem gewissen Mindestumfang gleichzeitig sicherzustellen. Zu diesem Zweck müssen die generellen Ziele im Rahmen eines sinnvollen Planungsprozesses konkretisiert werden. Für einen überschaubaren Abschnitt müssen Gesamtziele als ein zu erreichendes Zielniveau festgelegt werden, aus denen dann operationale Teilziele als zu erreichende Zustände für bestimmte Zeitabschnitte abgeleitet werden. Grundlage für diese Planungen bildet die Analyse und Prognose der Unternehmungsmöglichkeiten.

24 Allgemeine Verhaltensgrundsätze.

Die grundsätzlichen Verhaltensregeln sind erste übergeordnete Richtlinien für das Verhalten der Mitarbeiter untereinander und für das Verhalten der Unternehmung zu den Geschäftspartnern und gegenüber der Öffentlichkeit. [1] Aus dem Unternehmungszweck kann eine Reihe genereller Grundsätze abgeleitet werden. Sie kulminieren alle in dem einen obersten Geschäftsgrundsatz, die Kunden der Unternehmung zufriedenzustellen. [2]

Die Erfüllung dieses obersten Geschäftsgrundsatzes ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die Unternehmung des Grundstücksmaklers. Das Verhalten zur Konkurrenz und das der Mitarbeiter untereinander ist entscheidend dadurch bestimmt. In anspruchsvoller Auslegung bedeutet dieser Verhaltensgrundsatz, daß die eigene Unternehmung stets bessere Dienste erbringen soll als die konkurrierenden Unternehmungen. [3] Die Grenzen des freien Verhaltensspielraumes sind andererseits durch Gesetze, Usancen und Handelsbrauch, sowie durch das Maß an Einflussnahme durch Außenstehende gegeben.

---

1) Hill, W.: Unternehmungsplanung, a.a.O., S.26
Koontz, Harold, O'Donnell, Cyrill: Principles of management, a.a.O., S.39

2) Bower, M.: The will to manage, a.a.O., S.74. Zitat aus dem 'Statement of policy' der Versicherungsmakler - Unternehmung Merril & Lynch: "We claim no monopoly on this virtue, for the success of any broker depends primarily on his ability to satisfy his customers. Translated into a broker's daily operation, a basic policy like this means there are no insiders, that he plays no favorites, that his opinions are not shaded by undisclosed self-interest."

Kerp, Julius: Der Immobilienmakler, a.a.O., S.25

3) Bower, M.: The will to manage, a.a.O., S.56

3 Beschaffung und Beurteilung der Informationen.

31 Problemstellung.

Der erste Suchprozess im Unternehmungszyklus ist die Neuformulierung und kritische Überprüfung der Unternehmungspolitik, sowie die Beschaffung respektive Aktualisierung der Informationen über die eigene Unternehmung und die Umwelt. Die beiden Unternehmungsteilprozesse der Informationsbeschaffung und der Formulierung der Unternehmungspolitik sind untrennbar miteinander verknüpft. Um jedoch im konkreten Fall eine Aussage darüber machen zu können, welche Informationen beschafft werden sollen, muss das zu lösende Problem umschrieben sein. [1] Die Unternehmungsleitung trifft ihre Entscheidungen ineiner ihr nur partiell bekannten Umwelt. Die augenblicklichen Gegebenheiten und die erwarteten Veränderungen der die Unternehmung interessierenden Umweltsbedingungen sind die wichtigsten wirtschaftlich relevanten Daten.

Die Informationen können durch die Auswertung des in der Unternehmung verfügbaren Materials oder durch eigens zu diesem Zweck durchgeführte Erhebungen beschafft werden.

---

1) Drucker, P.F.: Praxis des Management, a.a.O., S.426

2) Behrens, K.C.: Betriebsexterne Marktforschung. In: ZfB, Jg.36, 1966, Heft 3, S.133 - 141, hier S.138

Gutenberg, E.: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Zweiter Band, Der Absatz, a.a.O., S.91

Der Entscheid darüber, in welcher Weise die Informationen beschafft werden sollen, dürfte bei den hier betrachteten Unternehmungen vor allem durch Kostenüberlegungen bestimmt sein. So wird man bei Informationen über die gesamtwirtschaftliche Situation immer auf eigene Erhebungen verzichten. Bei der Beschaffung von Informationen über die Konkurrenten ist man in dieser Branche dagegen ganz auf eigene Ermittlungen angewiesen.

Der Forderung nach vollständiger Information steht das Prinzip der Wirtschaftlichkeit entgegen. [1] In den hier betrachteten Klein- und Kleinstunternehmungen erfolgt der Vollzug der Teilprozesse Beschaffung und Beurteilung der Informationen meist nur in rein gedanklicher Form. [2] Dabei wird von Zeitsymmetrie zwischen Vergangenheitswerten und Zukunftserwartungen ausgegangen. Fingerspitzengefühl und Betriebserfahrung sind Hauptparameter.

Damit ist jedoch noch nichts darüber ausgesagt, welche der beiden Möglichkeiten im Einzelfall die bessere ist. Namentlich in kleinen Unternehmungen kann die Befreiung von schriftlicher Durchführung der Prozesse zweckmässiger und wirtschaftlicher sein. Der Nachteil der intuitiven Methode liegt vor allem darin, daß der

---

1) Drucker, P. F.: Die Praxis des Management, a.a.O., S. 428.

2) Gutenberg, E.: Unternehmungsführung, a.a.O., S. 64.

gedankliche Prozeß von Dritten praktisch nicht nachvollzogen werden kann. Die Einzelschritte beider Teilprozesse werden daher hier näher erläutert. Die Entscheidung, ob im Einzelfall die schriftliche oder gedankliche Durchführung empfehlenswerter ist, bleibt offen. Das eigentliche Problem der Informationsbeschaffung liegt darin, eine im Hinblick auf die weiteren Unternehmungsprozesse möglichst effizierte und wirtschaftliche Auswahl aus der Zahl der verfügbaren Informationen zu treffen. Die Beurteilung der Informationen schließt daran an. Vollständigkeit liegt erst dann vor, wenn die entscheidenden Tatbestände nach ihrer Erfassung auch richtig beurteilt werden.[1)]

---

1) Gutenberg, E.: Unternehmungsführung, a.a.O., S. 64. Gutenberg, E.: Planung im Betrieb. In: ZfB, 1952, 22. Jg., Heft 12, S. 673.

32 Die Beschaffung der Informationen.

321 Die einzelnen Informationsfelder.

Es werden im einzelnen Informationen für die folgenden Zwecke benötigt: [1)]

- Aufstellung lang- und kurzfristiger Ziele
- Formulierung der Unternehmungspolitik
- Entwicklung der Strategien
- Aufstellung der Unternehmungsbudgets
- Vorbereitung von Einzelentscheiden.

Das gesamte Feld, aus dem die Informationen für diese Zwecke beschafft werden müssen, lässt sich in zwei Hauptgruppen untergliedern:

- Umweltsinformationen
- Informationen über die eigene Unternehmung.

Die Hauptgruppe der Umweltsinformationen soll nach dem Schwierigkeitsgrad der Datenbeschaffung weiter untergliedert werden in:

- Gesamtwirtschaft
- Grundstücksmarkt
- Konkurrenten.

Diese Untergliederung des Informationsfeldes deckt sich

---

1) Bower, Marvin: The will to manage, a.a.O., S.239

mit der Gliederung der zu beschaffenden Daten nach dem Grad ihrer Beeinflussbarkeit durch Aktionen der eigenen Unternehmung: [1]

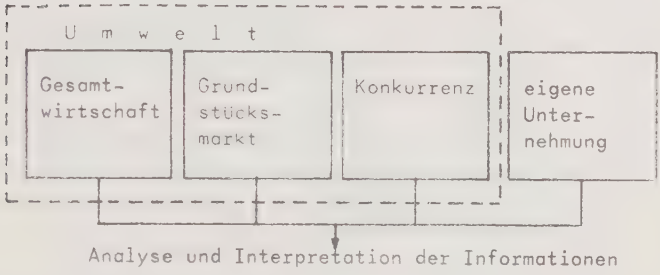

Abb.: 1

Die einzelnen Informationsfelder.

Ein Programm für die Informationsbeschaffung könnte beispielsweise folgendermaßen aussehen: [2]

- versuchsweise Bestimmung der für die Problemlösung notwendigen Informationen
- Bestimmung wirtschaftlicher Methoden für die Informationsbeschaffung
- Bestimmung der Reihenfolge der Informationsbeschaffung nach der aufzuwendenden Zeit
- Verteilung der Aufgaben und Bestimmung der Verantwortlichkeiten bei der Informationsbeschaffung.

---

1) Grochla, Erwin: Betrieb und Wirtschaftsordnung. Das Problem der Wirtschaftsordnung aus betriebswirtschaftlicher Sicht (Wirtschaftswissenschaftliche Abhandlungen, Heft 3). Duncker & Humblot, Berlin 1954, S.78

2) Seckler-Hudson, C.: Processes of Organization and Management, Washington 1948, S.245

322 Die einzelnen Informationsquellen.

322.1 Die gesamtwirtschaftliche Entwicklung.

Die Informationen über den gegenwärtigen Zustand und die voraussichtliche Entwicklung der Gesamtwirtschaft können am wirtschaftlichsten beschafft werden, indem allgemein zugängliche Veröffentlichungen systematisch gesammelt und ausgewertet werden. [1] Dabei sind von besonderer Bedeutung:

- Prognosen über die Wachstumsrate der Volkswirtschaft und einzelner Branchen
- Konjunkturprognosen
- Kaufkraftzahlen in einzelnen Marktgebieten
- Statistiken über Währungs- und Geldwesen
- Informationen über wirtschaftspolitische Maßnahmen.

Auf die Problematik der Prognoseerstellung im einzelnen wird nicht eingegangen. Die Literatur zu diesen Problemen ist Legion. [3]

---

1) Berichte des Sachverständigenrates zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung.
Veröffentlichungen des Statistischen Bundesamtes, Wiesbaden .
Monatsberichte der Deutschen Bundesbank, Frankfurt
Statistische Beihefte zu den Monatsberichten der Deutschen Bundesbank.
Veröffentlichungen von Universitäten, Instituten, Verbänden und Kammern.

2) Bombach, Gottfried: Über die Möglichkeit wirtschaftlicher Voraussagen, a.a.O. 29 - 67

Bekannte Prognosemethoden sind:
- Regressionsanalysen
- Trendextrapolationen
- Querschnittsanalysen
- Substitutions- und Ersatzbedarfsanalysen.

322.2 Der Grundstücksmarkt.

Dieser Sektor des Informationsfeldes umfaßt gleichermassen den nationalen Grundstücksmarkt wie auch den räumlich begrenzten Teilmarkt der einzelnen Unternehmung. In beiden Fällen handelt es sich in erster Linie um folgende Grössen: [1)]

- Marktkapazität und Bedürfnisse
- Marktpotential und Bedarf
- Marktvolumen und Nachfrage.

Die Zahl der verfügbaren und zugänglichen Daten ist ausserordentlich gering und lückenhaft. Verhältnismässig leicht sind zu ermitteln: [2)]

---

1) Ansoff, Igor, H.: Management Strategie, a.a.O., S. 128
Bower, Marvin: The will to manage, a.a.O., S. 56

2) In der Reihenfolge der genannten Daten sind hier zu nennen:
Statistische Beihefte zu den Monatsberichten der Deutschen Bundesbank. Hierbesonders: Reihe 4, Saisonbereinigte Wirtschaftszahlen, Tab. 11 und Tab. 12
Genaue Gebäudeinformationen sind durch die Gebäudezählung vom 6. Juni 1961 gegeben. Die Ergebnisse sind in der Fachserie E - GZ 1961 das Statistischen Bundesamtes zusammengefaßt:
Heft 1: Methodische Einführung, bewohnte Gebäude und Unterkünfte, Wohnungen und Wohngelegenheiten.
Heft 2: Eigentumsverhältnisse der Wohngebäude, Gebäudetypen, Geschoßzahl der Mehrfamilien-Häuser.
Heft 3: Hauptergebnisse nach Kreisen.
Eine 1 % Wohnungsstichprobe wurde 1965 durchgeführt. Fachserie E - WS 1965.
Eine neue Gebäudezählung findet 1968 statt.
Die Zahl der Baugenehmigungen und Baufertigstellungen ist monatlich im Tabellenteil der Zeitschrift 'Wirtschaft und Statistik' angegeben.
Preisindices und Preise für Bauwerke und Bauland: Statistisches Jahrbuch der Bundesrepublik Deutschland, 1967, a.a.O., S. 466, 467.

- Zahl der Baugenehmigungen
- Zahl der Baufertigstellungen
- Wohnungsbestand nach Zahl und Grösse
- Eigentumsverhältnisse bei Wohngebäuden
- Preistendenzen bei Bauwerken und Bauland.

Gewisse Rückschlüsse auf die Gesamthöhe der Grundstücksumsätze lassen sich aus den kassenmässigen Steuereinnahmen bei der Grunderwerbsteuer ziehen.[1)]

Aussagen über die Provisionen der Grundstücksmakler sind nicht möglich, da in der Umsatzsteuerstatistik mehrere Branchen des Grundstücks- und Wohnungswesens zusammengefaßt sind.[2)]

---

1) Statistisches Jahrbuch der BRD 1967, a.a.O., S. 422 und 423:
Grunderwerbsteuereinnahmen nach Bundesländern.
Vgl. auch Tab.: 5, S. 16

2) Statistisches Bundesamt, Wiesbaden:
Systematik der Wirtschaftszweige mit Betrieb- u.ä. Benennungen, Ausgabe Juli 1961.
In dieser Systematik werden die Umsatzsteuereinnahmen aus der Grundstücks- und Wohnungsbranche folgendermassen zusammengefaßt:
7170 Grundstücks- und Wohnungswesen
71700 Wohnungsunternehmen
71704 Grundstücks- und Wohnungsverwaltung und -vermittlung:
Gebäudemakler, -vermittlung, -verwaltung
Grundstücksmakler, -vermittlung, -verwaltung, -verwertung
Häusermakler, -vermittlung, -verwaltung
Immobilienmakler, -vermittlung, -verwaltung
Liegenschaftsverwaltung, Terraingesellschaft
Treuhandgesellschaft (Grundstücks- und Wohnungsverwaltung)
Vermittlunge von Schiffsankäufen und -verkäufen
Wohnungsmakler, -vermittlung, -nachweis,-verwaltung
Zimmervermittlung, -nachweis
71707 Sonstiges Grundstückswesen (einschließlich Geschäftsraumvermietung)
In der Umsatzsteuerstatistik sind die Branchenzweige der Nummern 71704 und 71707 zusammengefaßt. Eine Ausgliederung nach Einzelnummern ist nicht möglich.

Diese Werte sind jedoch nur dann auf regionale Märkte übertragbar, wenn zusätzliche Informationen über die spezielle Situation auf dem jeweiligen Markt beschafft werden konnen. Bei der Übertragung können folgende Veröffentlichungen die Interpretation der ermittelten Daten wesentlich beeinflussen:

- Struktur- und Entwicklungsstudien für einzelne Bundesländer
- Preisspiegel über Grundstückspreise
- Mitteilungen von Kammern und Verbänden
- Gespräche und Korrenpondenz mit Kunden
- Zeitungsartikel und Vorträge.

---

1) Sievert, Olaf, und Streit, Manfred: Entwicklungsaussichten der Saarwirtschaft. Institut für europäische Wirtschaftspolitik der Universität des Saarlandes, Saarbrücken 1964
Tietz, Bruno: Die sozialökonomische Entwicklung im Saarland und in der Stadt Saarbrücken bis zum Jahre 1975, Saarbrücken 1965, S. 105, S. 456ff
Statistik der Baulandpreise im Statistischen Jahrbuch 1967, a.a.O., S. 467
Die Aufgliederung erfolgt nach:
- Gemeindegrössenklassen (9 Klassen)
- Baugebieten (6 Klassen)
- Grundstücksgrössen (6 Klassen)
- ausgewählten Großstädten (44 Städte)
Die Saarländische Wirtschaft, Mitteilungen der Industrie- und Handelskammer des Saarlandes, Saarbrücken
Verbandsmitteilungen der Grundstücksmakler.

322.3 Die Konkurrenzunternehmungen.

Die Informationen über diesen Umweltsbereich betreffen die Stellung der einzelnen Unternehmungen in Bezug auf den gesamten Grundstücksmarkt und in Bezug auf den eigenen räumlich und sachlich begrenzten Teilmarkt. Konkurrenzunternehmungen sind Unternehmungen der eigenen und konkurrierender Branchen. [1]

Die Zahl der verfügbaren Informationen ist ausserordentlich gering. Es gibt keine Institution, die derartige Informationen sammelt und interpretiert. Der Betriebsvergleich ist in der Branche der Grundstücksmakler eine unbekannte Einrichtung. [2] Die Unternehmungen sind auf eigene Erhebungen angewiesen. [3] Informationsmöglichkeiten sind beispielsweise: [4]

- Mitteilungen der Berufsverbände
- Gespräche und Korrenpondenz mit Kollegen und Kunden der Unternehmung
- Aktivitäten der Konkurrenzunternehmungen
- Erscheinungsbild der Konkurrenzunternehmungen.

---

1) Vgl. die Ausführungen im dritten Teil.
2) BBH, Betriebsberatungsstelle GmbH, Berlin. Diese Betriebsberatungsstelle hat bereits eine grosse Zahl von Grundstücksmakler-Unternehmungen beraten und verfügt über Daten, die Unternehmungsvergleiche zulassen. Die Beratungsverträge verpflichten die Betriebsberatungsstelle jedoch zu absoluter Geheimhaltung.
3) Greene, Richard, M.,Jr.: Business Intelligence and Espionage, Homewood, Ill., 1966
4) Informationen über Aktivitäten der Konkurrenzunternehmungen sind beispielsweise:
   - Werbemaßnahmen
   - wahrgenommene Leistungssparten

   Beispiele für das Erscheinungsbild sind:
   - Zahl der Mitarbeiter
   - Geschäftsausstattung.

322.4 Unternehmungsinterne Informationen.

Die Informationen über die eigene Unternehmung lassen sich aufgliedern in:

- Informationen über die eigene Unternehmung aus der Sicht der Unternehmung
- Informationen über die eigene Unternehmung aus der Sicht der Umwelt.

Vor allem die zweite Gruppe von Informationen ist geeignet, eine Überprüfung der generellen Zielsetzung und grundlegenden Geschäftsprinzipien auszulösen.

Die zweckmässige und wirtschaftliche Beschaffung der Informationen wird später noch ausführlich erläutert. Unternehmungsinterne Informationen sind beispielsweise:

- Ergebnisse des Rechnungswesens
- Aktivitäten der Unternehmung
- Entwicklung des Marktanteils
- absolute Umsatzentwicklung
- Entwicklung der Auftragsbestände
- Personalveränderungen.

33 Die Beurteilung der Informationen.

Zweck dieses Unternehmungsprozesses ist die optimale Beantwortung der folgenden Fragen: [1]

- Verhielt sich die Unternehmung richtig?
- Werden die gegebenen Möglichkeiten zur Zeit erschöpfend genutzt (Diagnose) ?
- Ist die optimale Ausnutzung der Möglichkeiten in der Zukunft gesichert?

Die Ungewißheits- bzw. Risikosituation der Unternehmungsleitung soll durch diesen Unternehmungsprozeß eingeschränkt werden. Die beschafften Informationen müssen somit dahingehend analysiert und interpretiert werden, daß die Gefahren und Möglichkeiten für die Unternehmung in der Zukunft erkennbar werden. Erst die richtige Beurteilung der entscheidenden Tatbestände schafft Datenvollständigkeit. Die Sammlung der Informationen allein ist ohne Wert. [2]

---

1) Viele gutgehende Unternehmungen sind vor allem deshalb gefährdet, weil sie allein aufgrund des zufriedenstellenden Geschäftsganges darauf schliessen, daß sie sich richtig verhalten. Die kritische Analyse des gegenwärtigen Zustandes und der Entwicklungschancen geben aber erst Auskunft darüber, ob die heutigen Möglichkeiten voll ausgenutzt werden und wie sich die Zukunftsaussichten darstellen.

2) Gutenberg, Erich: Planung im Betrieb, ZfB 1952, Nr. 12, S. 669-684, hier S. 673

Einen anschaulichen Weg zur Analyse und Interpretation der Daten zeigt das von Weinberg entwickelte Modell der 'Multiple Factor Break Even Analysis'. [1)]

In diesem Modell werden die folgenden Grundbeziehungen kombiniert:

- Gesamtwirtschaft und Branche
- Branche und Unternehmung
- Umsatz und Gewinn der Unternehmung.

Der Gewinn wird als eine Funktion des Umsatzes und der wiederum als eine Funktion des Branchenumsatzes und des Marktanteils der eigenen Unternehmung angesehen.[2)] Die Höhe des Marktanteils hängt von den absatzpolitischen Maßnahmen der Unternehmung und der Konkurrenten ab. Der Unternehmungserfolg wird dann von

---

1) Weinberg, Robert, Stanley: Mathematical Models and Methods in Marketing. In: Quantitative Analysis for Business, R. D. Irwin Series, Inc., Homewood, Ill. 1961, S. 52
Die Darstellung bedeutet jedoch keineswegs, daß die Interpretation in der gezeigten Reihenfolge erfolgen muß. Maßnahmen der einzelnen Unternehmung können unmittelbar an gesamtwirtschaftliche Prognosen anknüpfen.

2) Die Annahme ist realistisch, wenn wir mit Branchenumsatz den Umsatz auf dem für die Unternehmung relevanten Teilmarkt bezeichnen und Daten aus dem Rechnungswesen der Unternehmung für das Umsatz-Gewinnverhältnis heranziehen. Dazu: Gutenberg, Erich (Hrsg.): Absatzplanung in der Praxis; Die Absatzplanung als Mittel der Unternehmungspolitik, S. 290 "Der allgemeine Wachstumstrend, der Trend der speziellen Entwicklung eines Produktions- oder Geschäftszweiges und der Unternehmungstrend sind drei grosse und wichtige Absatzeinflußgrössen. Sie werden als Trendvariable bezeichnet."

folgenden Grössen bestimmt:

- allgemeine Wirtschaftstätigkeit, soweit sie die untersuchte Branche betrifft
- Höhe des Branchenumsatzes und Marktanteil der eigenen Unternehmung
- Aktionen der Konkurrenten
- Aktionen der eigenen Unternehmung.

Gesamtwirtschaftliche Entwicklung und Branchenumsatz sind autonome Grössen, die von der Unternehmung nicht beeinflußt werden können. Die Aktionen der Konkurrenten sind zumindest teilweise durch Aktionen der eigenen Unternehmung beeinflußbar. [1)]

---

1) z. B.: Werbung, Filialeröffnungen, Marktleistung. Nehmen wir an, die Zahl der Konkurrenten auf dem Teilmarkt der Unternehmung sei groß, dann rufen die Aktionen der Unternehmung keine Reaktionen bei den anderen Unternehmungen hervor. Die Änderung des Marktanteils ist nur von den Aktionen der eigenen Unternehmung abhängig. Die Annahme ist für grosse Plätze realistisch.

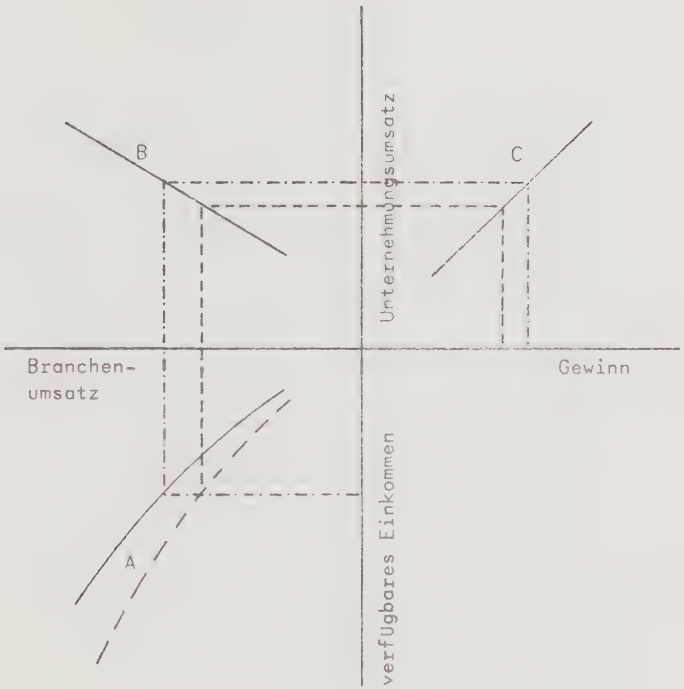

Abb.: 2
Multiple Factor Break Even Analysis nach Weinberg. [1]

In dem dargestellten Beispiel wird von einer Vergrösserung des Branchenumsatzes ausgegangen, der nicht auf ein höheres verfügbares Einkommen zurückgeführt wird. Die Verschiebung (A) kann beispielsweise auf einem Wechsel der Marktsituation beruhen. Die Relation (B) stellt Branchen- und Unternehmungsumsatz gegenüber. Die Relation (C) stellt beispielsweise das Umsatz - Gewinn - Verhältnis der Unternehmung dar.

---

1) Weinberg, Robert, Stanley: Mathematical Models and Methods in Marketing, a.a.O., S.52

34 Wirtschafts- und Branchenprognose.

341 Langfristige Wirtschaftsprognose.

Die Informationsquellen über die gesamtwirtschaftlichen Entwicklungsaussichten lassen folgenden Schluß zu: [1)]

- das allgemeine Wirtschaftswachstum wird langfristig anhalten. Konjunktureinbrüche können den Wachstumstrend kurzfristig unterbrechen.

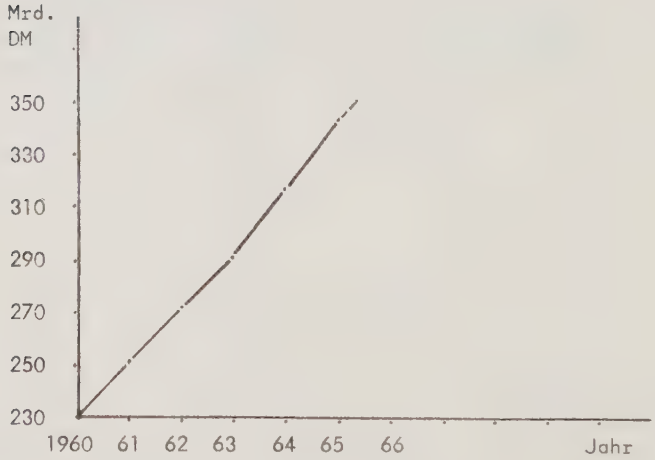

Abb.: 3

Die Entwicklung des Volkseinkommens der BRD. [2)]
(Nettosozialprodukt zu Faktorkosten)

---

1) Bombach, G.: Über die Möglichkeit wirtschaftlicher Voraussagen, a.a.O., S.40

Hill, W.: Unternehmungsplanung, a.a.O., S.36

2) Statistisches Jahrbuch für die BRD, 1967, a.a.O., S. 520

342 Langfristige Branchenprognose.

An die positive Beurteilung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung kann nicht ohne weiteres die positive Beurteilung der Branchenentwicklung angeknüpft werden. Zur Beurteilung der speziellen Branchenaussichten sind zusätzliche Informationen notwendig. " Im gesamten Bereich der dauerhaften Konsumgüter lassen sich (...) bei Kenntnis des erreichten und des maximal zu erwartenden Sättigungsgrades und unter Berücksichtigung der Reinvestitionsnachfrage sowie des Bevölkerungswachstums wirklich fundierte mittel- und langfristige Prognosen erstellen, ohne daß fragwürdige Annahmen über die globale Zuwachsrate gemacht werden müssen. [1] Die langfristigen Branchenaussichten in der Immobilienbranche lassen sich aufgrund der verfügbaren Daten positiv beurteilen. Bei der Übertragung der Werte auf die einzelne Unternehmung muß die Zahl der bestehenden und voraussichtlich neu hinzu kommenden Unternehmungen berücksichtigt werden. [2]

---

1) Bombach, Gottfried: Über die Möglichkeit wirtschaftlicher Voraussagen, a.a.O., S.56

2) Ansoff, Igor: Management Strategie, a.a.O., S.105
Die wenigen wichtigen Barrieren für den Neueintritt von Konkurrenten in dieser Branche sind:
- Entwicklungsaussichten der Branche und einzelner Leistungssparten und Märkte
- augenblickliche Konjunkturlage
- 'good-will' der bereits bestehenden Unternehmungen
- Kosten der Startphase der Unternehmung, wie z.B. Werbung, Löhne, Geschäftsausstattung, Miete.

35 Der zeitliche Aspekt des Prozesses.

Die Unsicherheit der Vorausschau nimmt mit der Länge der zu beurteilenden Zukunftsperiode rasch zu. Die Ergebnisse der Prognose werden daher getrennt nach bestimmten zeitlichen Abschnitten zusammengestellt. Das kann nach dem Prinzip gleitender Prognoseerstellung geschehen. [1] Je grösser der Bereich für die Vorschau gewählt wird, desto eher sind Veränderungen und die damit verbundenen Gefahren und Möglichkeiten für die Unternehmung zu erkennen. [2] Das bedeutet in der hier betrachteten Branche mit ihren geringen Informationsmöglichkeiten, daß viele Aussagen über die zukünftige Entwicklung nur in verbaler Form gemacht werden können. Es ist jedoch immer noch besser, ungenaue Schätzungen zu machen, als überhaupt keine Basis zugrunde zu legen.

---

1) Hill, Wilhelm: Unternehmungsplanung, a.a.O., S. 41

2) Ansoff, Igor, H.: Management Strategie, a.a.O., s. 64

Drucker, Peter, F.: Die Praxis des Management, a.a.O., S. 110

4 Strategische Planung in Makler-Unternehmungen.

41 Das Problem.

411 Planung oder Improvisation.

Das Planen ist der Entwurf einer Ordnung, nach der sich bestimmte Vorgänge vollziehen sollen. [1] Die strategische Planung ist der erste Schritt zur Konkretisierung der Unternehmungspolitik; das bedeutet systematisches Durchdenken und Festlegen von Zielen, Verhaltensweisen und Maßnahmen für die Zukunft. [2] Die Planung ist eine unabdingbare Aufgabe der Unternehmungsleitung und wohl das wichtigste Element erfolgreicher Unternehmungsführung. [3]

Den Gegensatz zur Planung stellen völlige Flexibilität und Improvisation dar. Sowohl Planung als auch Improvisation haben Vor- und Nachteile. Es ist die Aufgabe dieser Untersuchung, den Nachweis zu führen, ob die Vorteile der betriebswirtschaftlich-systematischen Führung auch in der Makler-Unternehmung überwiegen. Die Vorteile der Improvisation werden meist folgendermaßen umschrieben: [4]

---

1) Gutenberg, E.: Planung im Betrieb, a.a.O., S.671

2) Hill, W.: Unternehmungsplanung, a.a.O., S.7
Ziele und Verhaltensgrundsätze sind hier nicht mehr als generelle Regelungen anzusehen.

3) Koontz, Harold, O'Donnell, Cyrill: Principles of Management, a.a.O., S.69
"Planning is the most basic of all management functions since it involves selection from among alternative courses of action for the enterprise as a whole and for every department and person in it."

4) Ansoff, I.H.: Management Strategie, a.a.O., S.136

- Zeit und Kosten, die Führungskräfte für den Prozeß der Unternehmungsplanung aufwenden, können eingespart werden
- Entscheidungen können bis zum letzten Augenblick hinausgeschoben werden. Zu diesem Zeitpunkt stehen der Unternehmung die umfassendsten Daten zur Verfügung
- das Betätigungsfeld der Unternehmung ist in keiner Weise durch frühere Planungsentscheidungen beengt.

Diesen 'Vorteilen' der Improvisation stehen schwerwiegende Nachteile gegenüber: [1)]

- der Makler ist nicht gezwungen, eingehend die Zukunftsaussichten der Immobilienfirma zu analysieren und Planwerte zu fixieren. Die Unternehmung hält Ausschau nach günstigen Zufallsgeschäften in den verschiedensten Leistungssparten. Der gezielte Ausbau der Leistungsfähigkeit in erfolgversprechenden Leistungssparten wird nicht mit aller Konsequenz betrieben. Geschäftsrückgänge in Krisenzeiten können nicht kompensiert werden.
- der Vorteil der spätestmöglichen Entscheidung wird dadurch aufgehoben, daß die Entscheidungen unter Zeitdruck getroffen werden müssen
- wenn keine langfristigen Ziele konkret fixiert werden, besteht auch keine Möglichkeit, Sollwerte für einen bestimmten Zielerreichungsgrad festzusetzen. Externe Veränderungen werden so später erkannt, die Anpassung an die neuen Gegebenheiten erfolgt verspätet.

---

1) Hill, W.: Unternehmungsplanung, a.a.O., S.11
Ansoff, I.H.: Management Strategie, a.a.O., S.137

412 Begriff und Aufgabe der strategischen Planung.

Bezogen auf die Makler-Unternehmung hat die strategische Planung die Kombination der Leistungssparten, in denen die Unternehmung tätig werden will und der Märkte, auf denen die Dienstleistungen angeboten werden sollen, simultan zu bestimmen. [1] Die strategische Planung stellt einen ersten Schritt zur Konkretisierung der Unternehmungspolitik dar. Die kritische Auswahl der Leistungssparten und Märkte der Unternehmung ist die Entwicklung der Programmstrategie für die Unternehmung.

Daneben umfasst der Begriff der strategischen Planung auch die Überlegungen, wie das zurzeit gültige und das für die Zukunft geplante Leistungsprogramm der Unternehmung erreicht werden kann; die Bestimmung der Verfahrensstrategie.

Die entwickelten Strategien müssen von der Unternehmungsleitung laufend in Frage gestellt werden. Das gilt vor allem in dieser Branche, da die Umweltbedingungen der Makler-Unternehmungen raschen Veränderungen unterworfen sind. [2]

---

1) Ansoff, I.H.: Management Strategie, a.a.O., S.37

2) Änderungen der Steuergesetze - Förderung des Eigenheimbaues beispielsweise - können den Übergang von einer Leistungssparte in eine neue schlagartig notwendig werden lassen.
Geringe Kapitalzinsänderungen sind in der Lage, die finanzwirtschaftlichen Ziele der Unternehmung entscheidend zu beeinflussen - Eigengeschäfte der Unternehmung und Verschuldungsgrad der Unternehmung.

413 Der Planungszeitraum in der Makler-Unternehmung.

In der Betriebswirtschaftslehre unterscheidet man generell zwischen lang-, mittel- und kurzfristiger Planung. Die Meinungen über die Dauer der Perioden, die von den einzelnen Planungsarten erfasst werden, sind sehr unterschiedlich. Das trifft im besonderen für die lang- und mittelfristige Planung zu. [1] Langfristiges Planen umfasst nach heutiger Meinung Perioden von über drei bis zwanzig Jahren Dauer. [2] Es ist Aufgabe der langfristigen Planung, in der Gegenwart fällige und langfristig wirkende Entscheidungen zu treffen. Daraus ergeben sich folgende Einzelaufgaben: [3]

- Formulierung konkreter, langfristiger Ziele und Verhaltensweisen
- Bestimmung der Leistungen durch die ein befriedigendes Zielniveau erreicht werden kann
- Entwicklung der dazugehörenden Maßnahmen- und Projektpläne in ihren Grundzügen
- Aufstellung langfristiger Unternehmungsbudgets.

Die mittelfristige Planung, die in der Regel einen Zeitraum von ein bis drei Jahren umfasst, geht von den vorgegebenen Zielen aus und konkretisiert weiter.

---

1) Hill, W.: Unternehmungsplanung, a.a.O., S.21
Ansoff, I.H.: Management Strategie, a.a.O., S.64

2) Koontz, H., O'Donnell, C.: Principles of Management, a.a.O., S.86
Ansoff, I.H.: Management Strategie, a.a.O., S.64
Der Zeitraum ist sehr branchenabhängig, da z.B. die Investitionsentscheide in der Grundstoffindustrie Planungen über außerordentlich lange Zeiträume voraussetzen.

3) Hill, W.: Unternehmungsplanung, a.a.O., S.32

Die kurzfristige Planung umfaßt den Zeitraum der Entscheidungen bis zu einem Jahr. [1)]

Die einzelnen Pläne werden mindestens einmal pro Jahr aktualisiert. Dabei findet das Prinzip der 'gleitenden Planung' Anwendung. Der kurzfristige Plan entfällt sukzessive, und ein neues Jahr wird angehängt. Die folgende Abbildung veranschaulicht diesen Prozess.

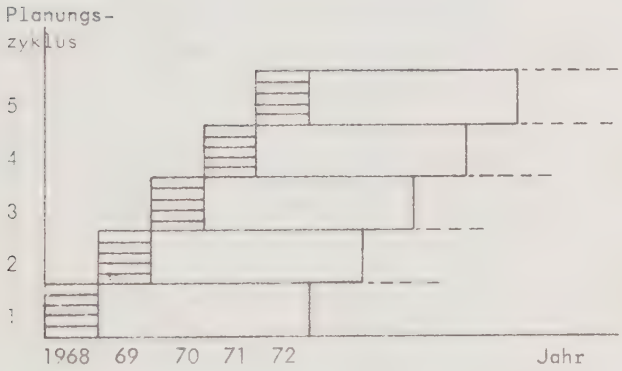

Abb.: 4

Das Prinzip der gleitenden Planung.

Der 'wirtschaftliche Horizont', bis zu dem eine Unternehmung sinnvoll planen kann, ist weitgehend von der Art der Unternehmungsleistungen abhängig. [2)] Der Zeitraum für die langfristige Unternehmungsplanung ist in Unternehmungen des Dienstleistungssektors kürzer als

---

1) Hill, Wilhelm: Unternehmungsplanung, a.a.O., S. 23
2) Koontz, Harold, O'Donnell, Cyrill: Principles of Management, a.a.O., S. 88
Gutenberg, Erich: Unternehmungsführung, a.a.O., S.62
Hill, Wilhelm: Unternehmungsplanung, a.a.O., S. 34

in industriellen Unternehmungen. Der Sektor der Dienstleistungsunternehmungen kennt keine extrem langfristige Investitionsentscheide. Es entfallen Produktforschung und -entwicklung sowie die Abschlüsse langfristiger Beschaffungs- und Lieferverträge, die notwendig sind, um in diesem Bereich Konkurrenzvorteile zu schaffen. [1)]

In der typischen Grundstücksmakler-Unternehmung, die nur an Vermittlung interessiert ist, genügt die Information über die eigene Branche, um ausreichende Konkurrenzvorteile zu erreichen. [2)] Diese Informationen sind jedoch außerordentlich schwer zu beschaffen. Die langfristige Planung der Makler-Unternehmungen basiert auf der Prognose der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung und der Prognose der Entwicklung auf dem Grundstücksmarkt. Befragungen bei Unternehmungsleitern haben gezeigt, daß diese langfristige Planungen ablehnen. Die angeführten Gründe sind im wesentlichen folgende:

- die Konkurrenzbeziehungen zwischen den einzelnen Unternehmungen seien so eng, daß die eigene Unternehmung auf alle Aktionen des Konkurrenten reagieren müsse
- das Glück in der Branche sei wechselhaft
- die Marktentwicklung sei schlechthin nicht absehbar.

Die weitere Unterhaltung mit den befragten Unternehmungsleitern zeigte jedoch in allen Fällen, daß sehr

---

1) Ansoff, I.H.: Management Strategie, a.a.O., S.138

2) Koontz, Harold, O'Donnell, Cyrill: Principles of Management, a.a.O., S.87

genaue Vorstellungen von der Unternehmungsentwicklung in den nächsten Jahren bestehen. Das zeigt, daß eine Prognose der Entwicklung über einen Zeitraum von drei bis fünf Jahren hinaus zwar unmöglich ist, die systematische Sammlung und Auswertung der Informationen jedoch eine mittelfristige Vorhersage erlaubt. Damit ist der Zeitraum der Planung in diesen Unternehmungen eindeutig kürzer als in den Unternehmungen der Konsum- und Investitionsgüterindustrie. [1] Die 'langfristige' Unternehmungsplanung in der Maklerfirma wird direkt als Vorgabe für die kurzfristige, operative Planung verwendet.

---

1) Hill, W.: Unternehmungsplanung, a.a.O., S.34
Koontz, H., O'Donnell, C.: Principles of Management a.a.O., S.89

42 Die Analyse der gegebenen Möglichkeiten.

421 Die Grundlagen.

Die Makler-Unternehmung verfügt zu diesem Zeitpunkt über die Ergebnisse aus der Analyse und Prognose der Unternehmungsaussichten bezüglich der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung und der Branchenaussichten. Die Unternehmungspolitik ist definiert. Ausserdem sind die verfügbaren Informationen für die Beurteilung des eigenen Teilmarktes, der konkurrierenden Unternehmungen und der eigenen Unternehmung zusammengetragen. Aus diesem Datenkranz, der laufend ergänzt wird, muss nun in einem zyklischen Suchprozess versucht werden, die Unternehmungspolitik schrittweise zu konkretisieren. Die Unternehmungsleitung formuliert ein Zielniveau, das nach ihrem augenblicklichen Informationsstand Aussicht hat, realisiert werden zu können. Die dazugehörigen Programm- und Verfahrensstrategien müssen gefunden werden. Finden sich keine Strategien, die das erstrebte Zielniveau erreichen lassen, so kann eine Revision selbst der generellen Ziele und Verhaltensgrundsätze notwendig werden.

In einer bestehenden Unternehmung werden nicht jedesmal alle Strategien infrage gestellt. Hier wird in der Regel nach günstigeren Varianten bestehender Strategien und nach neuen Strategien in chancenreichen Leistungssparten gesucht werden. [1)]

---

1) Hill, W.: Vorlesung Wintersemester 1968/69, Basel

422 Analyse der Leistungssparten und Märkte.

Ausgehend von den vorhandenen Informationen geht es hier um die detaillierte Analyse der Geschäftsmöglichkeiten, die sich der Unternehmung des Grundstücksmaklers in Bezug auf Leistungssparte und Markt bieten. [1] Das Feld der Betätigungsmöglichkeiten verdeutlicht die folgende Tabelle. [2]

Leistungssparte / Markt	bisherige	neue	
		verwandt	nicht verwandt
bisheriger	Marktanteil vergrössern	Finanzierung	Wohnungsbau
verwandter	Filiale in Randbezirk		
neuer	Filiale in anderer Stadt		

Tab.: 18
Das Feld der Betätigungsmöglichkeiten.

In der Tabelle wird davon ausgegangen, daß die Unternehmung bisher nur typische Vermittlungstätigkeiten ausübte. Sie hatte nur einen Standort. Die Geschäftsmöglichkeiten in den Leerfeldern ergeben sich aus der Kombination der ersten Zeile und der ersten Spalte.

---

1) Bower, Marvin: The will to manage, a.a.O., S. 74
"(...) have carefully thought through, what services their particular users want, and have developed and enforced strategie plans for delivering it."
2) Ansoff, I.H.: Management Strategie, a.a.O., S. 133

Die grundsätzlichen Erweiterungsmöglichkeiten des Betätigungsfeldes sind Expansion und Diversifikation.[1)]

Die Analyse der Geschäftsmöglichkeiten soll hier beispielhaft nur für eine Leistungssparte durchgeführt werden.[2)] Die ausgewählte Leistungssparte ist die Vermittlung von Einfamilienhäusern. Der erste Schritt zur Ermittlung der Möglichkeiten in dieser Sparte ist die Marktanalyse auf dem Teilmarkt der Unternehmung.[3)]

Jahr	1	2	3	4	5	
Wohnbevölkerung	100	105	110	115	120	Tsd.
Saldo der Wanderungseinflüsse	+ 2	+ 2	+ 3	+ 3	+ 2	Tsd.
Familieneinkommen						
Familiengrösse	3,0	3,0	3,1	3,1	3,1	
Zahl der Makler-Unternehmungen	12	11	12	13	12	
Zahl der Makler	25	25	24	23	24	
Gebäudebestand	8100	8150	8220	8300	8350	
Zahl der Verkäufe	410	410	420	425	425	
Durchschnittspreis	95	98	104	110	115	Tsd.

Tab.: 19

Analyse der Möglichkeiten in einer Sparte.

---

1) Ansoff, Igor, H.: Management Strategie, a.a.O., S.150

2) Die Analyse ist in der gleichen Weise für alle Leistungssparten durchzuführen, in denen die Unternehmung tätig werden will.

3) Das Marktgebiet ist hier etwa die Stadt, in der die Unternehmung ihren Sitz nehmen will.

In der überwiegenden Zahl der Fälle sind nicht alle Informationen verfügbar, die für eine vollständige Ausfertigung der Tabelle der Möglichkeiten in den einzelnen Sparten notwendig sind. So können zwar keine genau begrenzten Vorhersagen gemacht werden, die Grundrichtung der Entwicklung ist jedoch für alle Sparten und Marktgebiete hinreichend genau bestimmbar. Unter sonst gleichen Bedingungen können Prognosen über die ungefähre Rate der Verkäufe und den ungefähren wertmäßigen Umsatz gemacht werden, wenn aussagekräftige Informationen über folgende Größen verfügbar sind: [1)]

- Gebäudebestand im Marktgebiet
- Verkaufsrate
- Durchschnittsverkaufspreis.

$$\text{Verkaufsrate} = \frac{\text{Gebäudebestand}}{\text{Zahl der Verkäufe}}$$

$$\text{Umsatzwert} = \text{Zahl der Verkäufe} \cdot \text{Preis}$$

Das Endprodukt dieses Prozesses ist die Tabelle der erzielten bzw. erwarteten Umsätze in den einzelnen Leistungssparten und Märkten der Unternehmung.

---

1) Fisher, Ernest: Urban real estate markets, a.a.O., S.42
" It is impossible to generalize broadly, but the scanty evidence available indicates that the length of time for which a home is 'owned' is much shorter than might be expected. "

423 Die interne Bewertung der Unternehmung.

Die Analyse der eigenen Unternehmung vermittelt bei konsequenter Durchführung einen genauen Überblick über die gegenwärtige Situation der Unternehmung in Bezug auf die Umwelt und die eigene Leistungsfähigkeit. Die Isolierung der Stärken und Schwächen der Unternehmung ermöglicht der Unternehmungsleitung, bestehende Mängel zu erkennen und Gegenmaßnahmen zu ergreifen. Die Auswahl der Leistungssparten und Märkte kann aufgrund der Analyse und Prognose der Unternehmungsentwicklung und der internen Unternehmungsbewertung einer ersten Prüfung unterzogen werden. [1)]

Der Ausgangspunkt der internen Unternehmungsbewertung sind die Aufzeichnungen der vergangenen Perioden. Die Ergebnisse des Rechnungswesens sind geeignet, das Maß der Zielerreichung für eine Reihe operativer Teilziele zu überprüfen. Das sind beispielsweise:

- Die Umsatzentwicklung im Vergleich zum Umsatzwachstum der Branche und der Konkurrenten
- Der Eigenfinanzierungsgrad der Unternehmung, der Kapitalumschlag und der Umsatzgewinn.

Die sonstigen Aufzeichnungen der Unternehmung, wie etwa die Zahlen über die Auftragsentwicklung, die einzelnen Werbeaktionen und deren Auswirkungen erlauben Aussagen über die Zielerreichung bei den gesetzten aquisitorischen Zielen. Die Personalentwicklung in Bezug auf den Umsatz erlaubt Aussagen über die Entwicklung des qualitativen Personalniveaus.

---

1) Ansoff, I.H.: Management Strategie, a.a.O., S.160

Zur internen Bewertung der Unternehmung in Bezug auf die Konkurrenten müssen im wesentlichen drei Aufgaben vollzogen werden; die Konkurrenten der Unternehmung müssen bestimmt werden, die Wettbewerbsverhältnisse im Markt müssen analysiert werden und die Konkurrenzverhältnisse von der Konsumentenseite her müssen erfasst werden. [1] Die einzelnen Ergebnisse werden nach kritischer Analyse zu einer Prüfliste der Konkurrenz- und Leistungsfähigkeit zusammengestellt. [2] Die Stärken und Schwächen der eigenen Unternehmung, gemessen an den leistungsfähigsten Konkurrenten, sind die Grundlage für Entscheidungen über Maßnahmen zur Beseitigung von Schwachstellen und zur Ausnutzung besonderer Stärken. [3] Weicht die so gefundene Tabelle der Möglichkeiten stark von der vorangegangenen Markt- und Leistungsspartenprognose ab, so wird in einem neuem Planungsprozess eine neue Auswahl eindeutig positiver Möglichkeiten getroffen. Gegebene Synergieeffekte werden dabei nach Möglichkeit genutzt. [4]

---

1) Schäfer, E.: Grundlagen der Marktforschung, 4. Aufl., Köln und Opladen, 1966, S.181

2) Ansoff, I.H.: Management Strategie, a.a.O., S.118

3) Bower, M.: The will to manage, a.a.O., S.39
"The competitive executive seizes and exploits opportunities. He is more interested in building on strength than in shorting up weakness. He devotes more time to building his own company's position than to countering competitive moves."

4) Ansoff, I.H.: Management Strategie, a.a.O., S.170
Zwischen den Leistungssparten Eigentumswohnung und Einfamilienwohnhaus bestehen sehr starke Synergieeffekte. Keinerlei oder nur sehr geringe synergetische Effekte bestehen zwischen einzelnen Marktgebieten in der Leistungssparte Wohnungsvermittlung. Derartige Überlegungen sind von besonderer Bedeutung bei der Gründung von Filialen oder bei der Erhöhung des Personalbestandes in einer bestehenden Unternehmung.

43 Strategieentwicklung in der Makler-Unternehmung.

431 Formulierung konkreter Unternehmungsziele und konkreter Verhaltensregeln.

431.1 Formulierung konkreter Unternehmungsziele.

Die Formulierung konkreter Ziele erfolgt auf der Basis der ermittelten Geschäftsmöglichkeiten. Die bisherige Zielsetzung einer bestehenden Unternehmung wird dabei zugrundegelegt, überprüft und gegebenenfalls völlig neu formuliert. [1] Die Ziele sind zu unterscheiden in quantifizierbare und nicht-quantifizierbare Ziele. Ein nicht-quantifizierbares Ziel ist beispielsweise das Streben der Unternehmungsleitung nach Risikoausgleich.

Die Existenz mehrerer Ziele, von denen keines eindeutig als Oberziel anzusehen ist, bedeutet für die einzelne Makler-Unternehmung, daß sie für die Periode ein anzustrebendes, befriedigendes Zielniveau festlegen muss. Die Bestimmung des langfristigen Absatzvolumens zählt dabei zu den wichtigsten Aufgaben der Unternehmungsleitung. [2] Eine erste Forderung, die es zu erfüllen

---

1) Hill, W.: Unternehmungsplanung, a.a.O., S.40

Für die Quantifizierung der Unternehmungsziele bieten sich drei Verfahren an:
- Bestimmung einer Untergrenze für die ausreichende Zielerfüllung
- Extrapolation, ausgehend von dem bisher erreichten Zielniveau und den ermittelten Möglichkeiten
- maximale Ausnutzung der ermittelten Möglichkeiten.

2) Gutenberg, E.: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Zweiter Band, Der Absatz, a.a.O., S.74

gilt, ist das Streben nach branchenkonformem Wachstum der eigenen Unternehmung. Dazu müssen konkrete Marktanteils- und Umsatzziele festgelegt werden.

Jahr	1	2	3	4	5
Branchenumsatz in Einheiten zu 50.000 DM	1000	1040	1120	1160	1200
Marktanteil der Unternehmung	10 %	10 %	11 %	11 %	12 %
Unternehmungsumsatz in Rechnungseinheiten	100	108	123	128	144

Tab.: 20

Konkrete Ziele für Marktanteil und Umsatz.

Der Unternehmungsleiter einer Maklerfirma hat vor allem darauf zu achten, daß die Teilziele in verständlicher Form umschrieben werden. Nur so wird erreicht, daß der einzelne Mitarbeiter sich mit den Zielen der Unternehmung identifizieren kann. Das angestebte Ziel, den Umsatz von 1120 auf 1160 Rechnungseinheiten zu steigern, hat für den Mitarbeiter keine praktische Aussagekraft. Das Ziel muss daher für ihn so umschrieben werden, daß er den auf ihn entfallenden Umsatzanteil, die dazu voraussichtlich notwendige Zahl an Anbahnungen und Besichtigungen und den dazu vorgesehenen Werbeetat als Vorgabewerte erhält. [1)]

---

1) Diese detaillierte Vorgabe der Sollwerte für eine bestimmte Periode erfolgt jedoch erst durch die operative und dispositive Planung. Die strategische Planung legt die Gesamtziele - entsprechend der obigen Tabelle - fest.

In der städtischen Makler-Unternehmung mit vielen Konkurrenten im gleichen Marktgebiet bedeutet die agressive Formulierung des Wachstumsziels der Unternehmung - über das branchenkonforme Wachstum hinaus -, daß in einigen Leistungssparten der relative Marktanteil der Unternehmung immer größer wird. Damit steigen die Marktwiderstände progressiv an. [1] Die Umsatzausdehnung führt dann ab einem gewissen Grad zu einer partiellen Zielkonkurrenz zwischen Umsatz und Rentabilität. Die Schwelle für diese Zielkonkurrenz tritt umso eher ein, je anspruchsvoller das Rentabilitätsziel formuliert ist. [2]

---

1) Gutenberg, E.: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Zweiter Band, Der Absatz, a.a.O., S.55

2) Heinen, E.: Das Zielsystem der Unternehmung, a.a.O., S.92 und S.100

431.2 Die Formulierung konkreter Verhaltensregeln.

Eine wesentliche Beschränkung des freien Verhaltensspielraumes der Grundstücksmakler-Unternehmung bei der Erreichung des angestrebten Zielniveaus sind die grundsätzlichen Verhaltensregeln. Sie betreffen im einzelnen:

- das Verhalten zu den Marktpartnern
- das Verhalten zu den Konkurrenten
- das Verhalten gegenüber den Mitarbeitern.

Konkrete Verhaltensregeln sind Anweisungen für das Verhalten in bestimmten Situationen. Die Verhaltensregeln in Bezug auf die Marktpartner betreffen die Richtlinien für das Verhalten zu den Auftraggebern, den potentiellen Käufern und den Kreditgebern der Unternehmung. [1] Die einzelnen Anweisungen werden im Unternehmungshandbuch festgehalten. Das Verhalten zur Konkurrenz umfasst drei generelle Beziehungstypen: Agression, Neutralität und Kooperation. [2] Die Entscheidung für eine dieser Verhaltensweisen ist bestimmt durch das Ergebnis der Analyse der eigenen Unternehmungsaussichten. Neben den konkreten Verhaltensregeln können auch generelle Verhaltensgrundsätze direkt bis in die dispositive Unternehmungsplanung wirken. [3]

---

1) Eine konkrete Verhaltensregel ist das Verbot, Informationen über einen Marktpartner an einen Dritten weiterzugeben.

2) Schmitt, H.: Information und Strategie der Unternehmung in Marktkampfsituationen. In: ZfB, Jg.37, 1967, Heft 1, S.51 ff.

3) Koontz, H., O'Donnell, C.: Principles of management, a.a.O., S.104
Eine solche generelle Regel ist das Verbot von Eigengeschäften der Firma.

432 Unternehmungsstandort und Grösse des Marktgebietes.

432.1 Der Unternehmungsstandort.

Die Standorte der Unternehmungen von Grundstücksmaklern weichen in ihrer Verteilung über das Marktgebiet - z. B. einer Stadt - völlig von der Verteilung der Unternehmungen anderer Branchen ab. "Finance, Insurance, and Real Estate activities as despicted in the cities which specialize in these functions have a paradoxical locational distribution. On the one hand, their location has a definite central ore core orientation but, on the other hand, they also display a certain amount of string development or dispersion." [1]

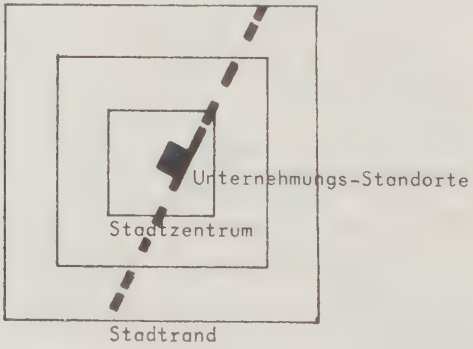

Abb.: 5
Standort der Unternehmungen in Stadtgebieten. [2]

---

1) Loewenstein, Louis, K.: The location of Urban Land Uses. In: Land Economics, Vol. XXXIX, 1963, S. 410.

2) Loewenstein, Louis, K.: The location of Urban Land Uses, a.a.O., S. 415

Die Ursache für die eigenartige Verteilung der Unternehmungen im Marktgebiet sind die Besonderheiten des Marktgegenstandes. Der Grundstücksmakler vermittelt keine fungiblen Güter, die praktisch nicht vom Schreibtisch aus zu verkaufen sind. Detaillierte Objektbeschreibungen, Wertschätzungen, Photographien und genaue Pläne können die Zahl der notwendigen Aussendienstarbeiten zwar senken, doch ersetzen sie letztlich nicht die Ortsbesichtigung, die vor einem Vertragsabschluß immer stattfinden wird. "The selling functions of real estate (...) necessitate a locational movement to the customer." [1] Die Standorte der Unternehmungen, die überwiegend an der Grundstücksvermittlung interessiert sind, sind aus diesem Grunde ziemlich gleichmässig über das Marktgebiet verteilt. Unternehmungen, die in Leistungssparten mit regem Kundenverkehr tätig sind, haben ihren Standort meist in den absoluten Spitzenlagen der City mit hoher Passantendichte. [2] Wesentliche Standortfaktoren sind in dieser Branche jedoch auch Fernsprecher, Fernschreiber und die Verkehrsverhältnisse am Unternehmungsstandort.

---

1) Loewenstein, Louis, K.: The location of Urban Land Uses, a.a.O., S. 411

2) z. B.: Immobilien-Leasing, Immobilienzertifikate, Wohnungsvermittlung.

Behrens, Karl, Christian: Der Standort der Handelsbetriebe, a.a.O., S. 21

432.2 Die Größe des Marktgebietes.

Die entscheidende Begrenzung des Marktgebietes ist der 'wirksame Aktionsradius' der Unternehmung. Die Betrachtung der Größe des Aktionsradius ist uninteressant, solange natürliche Grenzen, wie z. B. Stadtgrenzen und Bebauungsgrenzen enger gezogen sind als der wirksame Aktionsradius. Wir wollen den wirksamen Aktionsradius der Unternehmung definieren als das Marktgebiet, innerdessen sich die Unternehmung mit der notwendigen Intensität um ihre Kunden kümmern kann. [1] Bestimmungsfaktoren für den Aktionsradius sind die durchschnittliche Verkaufsrate und die verfügbare Arbeitszeit in der Verkaufsabteilung. Zusammen mit dem Verhältnis zwischen besichtigten und verkauften Objekten ist unter sonst gleichen Bedingungen die Zahl der möglichen Besichtigungen dann abhängig von der Größe des Marktgebietes. [2] Der Zeitaufwand für eine Besichtigung setzt sich zusammen aus der Zeit für An- und Rückfahrt und der eigentlichen Besichtigungszeit.

---

1) Die Größe wird entscheidend bestimmt durch die Leistungssparte. Ein Grundstücksmakler, der sich auf eine bestimmte Leistungssparte spezialisiert hat, kennt diese Abgrenzungsprobleme natürlich nicht. Sein Marktgebiet ist grundsätzlich der Gesamtmarkt.

2) Die endgültige Gestalt des Marktgebietes wird aber fast nie kreisförmig sein, wozu der Begriff Radius verleitet. Entscheidenden Einfluß haben die Verkehrsverhältnisse im Marktgebiet. Der Radius wird in Zeitwerten ausgedrückt sein.

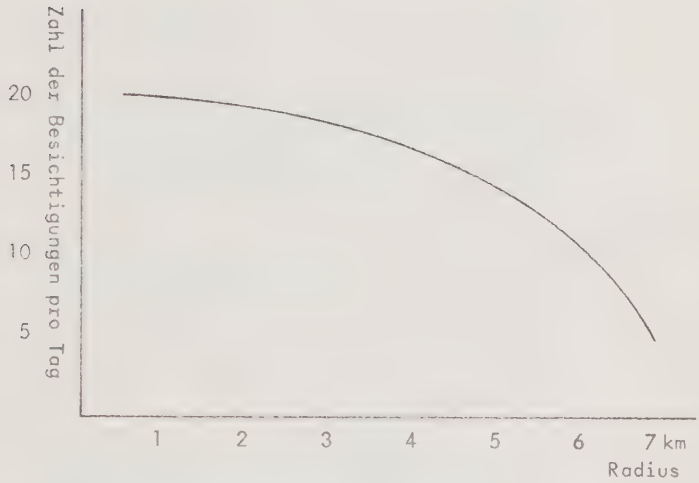

Abb.: 6
Die Beziehungen zwischen der Größe des Marktgebietes und der Zahl der möglichen Besichtigungen.

Die Größe des Marktgebietes kann nun grundsätzlich auf zwei Arten bestimmt werden:

- ein bestimmter Unternehmungsumsatz wird vorgegeben, die Unternehmungsgröße soll variabel sein
- eine bestimmte Unternehmungsgröße wird vorgegeben, der Unternehmungsumsatz ist variabel.

Ausgehend von einem optimalen Verhältnis zwischen reiner Besichtigungszeit und Fahrtzeiten, hängt die Erreichung des gesetzten Umsatzzieles bei genügend großem Personalreservoir grundsätzlich von der Entscheidung ab, ob die Unternehmung einen oder mehrere Standorte plant. Die Entscheidung für einen Standort setzt der Umsatzausweitung Grenzen durch den erreichten Marktanteil und das Verhältnis zwischen Besichtigungs- und Fahrtzeit. Die

Umsatzausweitung nimmt mit steigendem Marktanteil und steigenden Fahrtzeiten immer rascher ab. Bei vorgegebener Unternehmungsgröße ist die Größe des Marktgebietes durch das optimale Verhältnis zwischen Besichtigungs- und Fahrtzeit näherungsweise bestimmt. [1]

Die erforderlichen Daten für diese Analyse sind in jeder Unternehmung leicht zu ermitteln. Gemessen an den Ergebnissen ist der Zeitaufwand für die Aufschreibung der notwendigen Daten minimal. [2] Die Ergebnisse sind im wesentlichen:

- die wahllose Hereinnahme von Aufträgen, deren Bearbeitung durch die gegebenen Entfernungen unwirtschaftlich ist, wird vermieden
- die optimale Größe des Marktgebietes kann näherungsweise bestimmt werden
- die Entscheide über den Standort von Filialen werden erleichtert.

Die Aufschreibung der Zeitwerte erfolgt im Fahrtenbuch der einzelnen Mitarbeiter, wobei auch Kunde und Objekt bezeichnet werden. Die Kosten können durch Standardwerte der vergangenen Perioden hinreichend genau bestimmt werden.

---

1) Das gilt unter der Annahme eines bestimmten Verhältnisses zwischen Besichtigungen und Abschlüssen. Die Annahme ist zulässig.
2) Ohne Aufschreibungen dieser Art hat die Unternehmungsleitung nur die Möglichkeit, zu sagen, daß viel oder wenig Zeit auf Besichtigungen verwendet wird.

433 Das Feld der zulässigen Alternativen.

Innerhalb des jetzt nach allen Seiten abgesteckten Spielraumes hat die Unternehmung freie Wahl in bezug auf den Weg der Zielerreichung. [1] Dieser Raum der zulässigen Möglichkeiten ist in der folgenden Abbildung schematisch dargestellt.

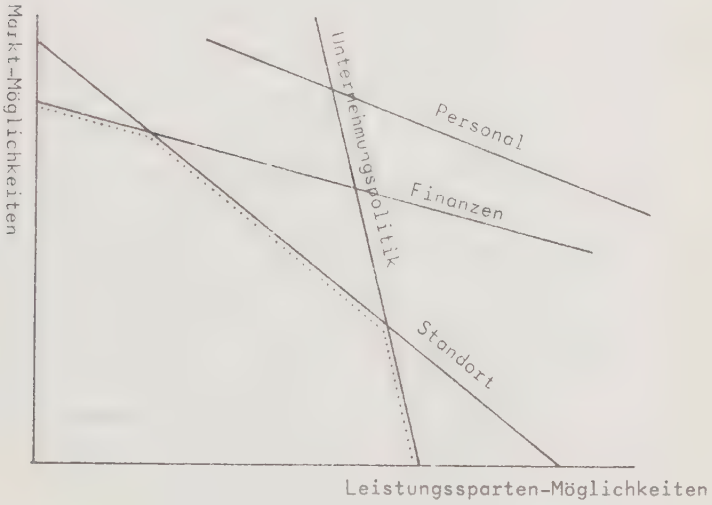

Abb.: 7
Das Feld der zulässigen Alternativen.

434 Die Entwicklung der Teilstrategien.

Die Teilstrategien sind interdependent. Der Suchprozess nach einem System, das geeignet ist, die Unternehmungsziele zu erreichen, muss diese Interdependenzen hinreichend berücksichtigen. Der Prozess darf jedoch nicht so ausgelegt werden, daß die Suche nach weiteren Alternativen eingestellt wird, sobald eine zufriedenstellende Lösung gefunden zu sein scheint. "In every case, once an alternative was evoked, it was accepted if it satisfied the general cost and return constraints and enjoyed the support of key people in management." [1] Die Erhöhung des Kundenkreises der Unternehmung ist beispielsweise ein konkretes Ziel in der Makler-Unternehmung, das zu der grundlegenden Entscheidung zwingt, ob das Ziel durch eine Erhöhung der Werbeausgaben oder durch eine Verbesserung der Personalleistung erreicht werden soll. Beide Möglichkeiten können Grundlage einer zufriedenstellenden Gesamtstrategie sein. Welches nun für die Unternehmung die bessere Alternative ist, kann erst bei der Betrachtung der anderen Teilstrategien entschieden werden. Angespannte finanzielle Verhältnisse sind geeignet, die Wahl der ersten Alternative von vorneherein auszuschließen.

Jede Teilstrategie bildet ihrerseits wieder einen Komplex von operativen Zielen, die zu einer Interdependenz zwischen den Zielen der Teilstrategien, den Teilstrategien und den Unternehmungszielen führen.

---

1) Cyert, R.M., March, J.G.: A behavioral theorie of the firm, Englewood Cliffs, N. J. 1963, S.122

Die Entwicklung der Unternehmungsstrategie muß in den Unternehmungen der Grundstücksmakler voll auf die Abnehmer der produzierten Dienstleistungen ausgerichtet sein. Bower gliedert die strategischen Überlegungen in den einzelnen Geschäftszweigen einer Unternehmung in folgende miteinander eng verbundene Elemente: [1]

- User (or product/market) strategie: how to serve selected market segments of users continuously better - and always better than competitors
- profit strategie: how to profits by exploiting the profit economics of the business
- Executive manpower strategie: how to attract, retain, and develop capable people - especially the high-talent, high-caliber manpower needed for continuity of effective management.

Die Abnehmer-Strategie (User strategie) steht dabei eindeutig im Vordergrund. Zwischen den einzelnen Teilstrategien bestehen enge Interdependenzen, die in der Gesamtstrategie zu einem Ausgleich gebracht werden müssen.

---

1) Bower, Marvin: The will to manage, a.a.O., S. 56

434.1 Die Formulierung einer Abnehmer-Strategie.

434.11 Marktleistungs-Strategie.

Die strategischen Möglichkeiten zur Verbesserung der Marktleistung werden daran gemessen, ob sie dem Kunden der Unternehmung zum Vorteil gereichen. [1] Die Möglichkeiten sind wegen der in ihrer Höhe festliegenden erfolgsabhängigen Vergütung des Maklers auf Maßnahmen der 'non-price-competition' beschränkt:

- Qualitätserhöhung der Dienstleistungen
- Erhöhung der Zahl der Dienstleistungen.

Das qualitative Niveau der Diensleistungen des Grundstücksmaklers kann erhöht werden durch:

- sorgfältige Auswahl und intensive Schulung der Mitarbeiter
- Verbesserung des Betriebsmittelbestandes
- Verbesserung der Auftragsbearbeitung.

Zweck der Marktleistungs-Strategie ist die Vergrößerung des akquisitorischen Potentials der eigenen Unternehmung, das an der leistungsfähigsten Konkurrenz gemessen wird.

---

1) Bower, M.: The will to manage, a.a.O., S.74
Ratcliff, R.U.: Real Estate Analysis, a.a.O., S.236

434.12 Verkaufs-Strategie.

Es handelt sich hierbei um die Entwicklung eines Systems, das den Verkauf der Liegenschaften in dem durch die Zielsetzung vorgegebenen Umfang sichert. Die Interessenten treten an die Unternehmung auf folgende Arten heran:

- frühere Geschäftsbeziehungen
- Empfehlung durch andere Geschäftspartner
- Werbemaßnahmen der Unternehmung
- Kooperation mit anderen Unternehmungen.

Die Vorstellungen der anbietenden und nachfragenden Kunden der Unternehmung stehen einander diametral gegenüber. [1] Die grundlegende Aufgabe des Mittlers zwischen den Parteien ist die Herbeiführung eines gerechten Interessenausgleiches. [2] Der Grad der Erfüllung dieser Aufgabe bestimmt in hohem Maße den langfristigen Geschäftserfolg des Grundstücksmaklers. Die

---

1) Ratcliff, R. U.: Real Estate Analysis, a.a.O., S. 236: "The strong horse-trading tradition surrounding real estate transactions quite normally results in offers which are lower than the asking price of the property. In many cases the asking price is set deliberately high by the owner to allow for some bargaining room and in the hope for catching the unusual prospect who might unquestioningly offer the full price."

2) Ratcliff, R. U.: Real Estate Analysis, a.a.O., S. 236: "The highest of ethical standards, which no doubt produce the largest financial return to the broker in the long run, require that the broker lose a sale rather than to induce the buyer to pay more than the property is worth or to persuade the seller to let the property go at a lower price than can be justified by market conditions."

Auftragseingänge von früheren Geschäftspartnern und die Aufträge aufgrund von Empfehlungen durch Dritte stellen einen wesentlichen und sehr wertvollen Teil der gesamten Aufträge dar. Die Erfolgschancen solcher Aufträge werden meist höher bewertet. [1] Zugleich sind sie ein entscheidender Faktor im Konkurrenzkampf mit jungen Unternehmungen.

Strategische Entscheidungen sind zu treffen für:

- Form der Verhandlungsführung
- Argumentation bei den Parteien
- Art und Umfang der Beratung
- Durchführung der Besichtigungen
- Verhalten gegenüber den Kunden.

Die daraus abgeleiteten Anforderungen an das Verkaufspersonal 'standards of performance' müssen festgelegt, genau umschrieben und schriftlich formuliert werden. Die Aufstellung eines vollständigen und aktuellen Verkäufer-Handbuches bedeutet eine wesentliche Entlastung für die Unternehmungsleitung. Das Verhalten der Mitarbeiter in bestimmten Situationen wird klar und eindeutig festgelegt. Das Erscheinungsbild der Unternehmung wird durch die auf den ausschließlichen Vorteil des Kunden ausgerichteten Anweisungen günstig beeinflusst. [2]

---

1) Auskünfte der befragten Unternehmungsleiter.
2) Bower, Marvin: The will to manage, a.a.O., S. 98 Ein großer Teil der Geschäftsbeziehungen rekrutiert sich in eingeführten Unternehmungen aus Kunden, die zum wiederholten Male die Unternehmung in Anspruch nehmen und aus Kunden, die auf Empfehlung zufriedener Kunden die Unternehmung beauftragen.

434.13 Werbe-Strategie.

Nur wenige große Unternehmungen der Branche nehmen die Dienste von Werbeagenturen in Anspruch. Innerhalb der Unternehmung findet sich ebenfalls selten ein Mitarbeiter, der ausschließlich für die Werbung zuständig ist. In kleinen Unternehmungen bestimmt der Chef über die Art und Höhe der Werbemaßnahmen, in mittleren Unternehmungsgrößen obliegt die Werbung dem einzelnen Mitarbeiter für seinen Zuständigkeitsbereich. Die Möglichkeiten der Werbung, bezogen auf die typische Unternehmungsgröße der Branche, sind verhältnismäßig gering. Im wesentlichen beschränkt sich der Kreis der Werbemittel auf:

- Besuche, Briefe, Formschreiben, Broschüren
- Annoncen in Zeitungen und Zeitschriften
- Anschläge an den Verkaufsobjekten.

Die Entwicklung einer Werbe-Strategie ist von folgenden Entscheidungen bestimmt:

- objektbezogene oder globale Werbung
- zyklische oder antizyklische Werbung
- Anpassung der Werbung an die der Konkurrenz oder Differenzierung von der Konkurrenz
- Höhe der Werbungsausgaben.

---

1) Betrachtet man die entsprechenden Annoncenteile der Tageszeitungen und der gängigen Zeitschriften, so muß festgestellt werden, daß nur wenige Unternehmungen sich durch einen eigenen Werbestil auszeichnen. Es sind jedoch meist die als besonders erfolgreich angesehenen Unternehmungen.

434.2 Finanz-Strategie.

Die finanzielle Situation der typischen Grundstücksmakler-Unternehmung kann durch die folgenden Merkmale leicht umschrieben werden:

- neue Unternehmungen können in Zeiten günstiger Marktbedingungen den Geschäftsbetrieb praktisch ohne Kapitaleinsatz aufnehmen
- die Investitionsfinanzierung spielt in diesen reinen Dienstleistungsunternehmungen eine untergeordnete Rolle
- die ungefähre Höhe der Einnahmen aus dem Vermittlungsgeschäft kann zwar aufgrund von Erfahrungswerten der vergangenen Perioden und der prognostizierten Umsätze der kommenden Geschäftsperioden vorausbestimmt werden, der genaue Zeitpunkt der Zahlungseingänge und die Höhe der Einzelprovisionen ist jedoch kaum vorher bestimmbar
- die Aufwendungen der Unternehmungen sind in Bezug auf die Höhe und den Zeitpunkt weitgehend im vorherein festgelegt
- die entscheidenden Aufwandposten des laufenden Geschäftsbetriebes sind die Personalaufwendungen, die Privatentnahmen des Eigentümer-Unternehmers, der meist auf diese Einkünfte angewiesen ist, sowie die Aufwendungen für die Werbung.

Die Kapitalbeschaffungsmöglichkeiten der Unternehmungen sind einerseits begrenzt durch Größe und Rechtsform der der Unternehmungen und andererseits durch die Tatsache,

daß keine Vermögenswerte vorhanden sind, die Sicherheit für langfristiges Fremdkapital von seiten einer Bank sein könnten. Die Beschaffung von zusätzlichem Kapital wird daher in Krisenzeiten und bei rasch wachsenden Unternehmungen schnell zum Engpaßfaktor. Die Kapitalbeschaffungsmöglichkeiten der Unternehmung sind im wesentlichen beschränkt auf folgende Quellen:

- Selbstfinanzierung aus einbehaltenen Gewinnen
- Zuführung von zusätzlichem Eigenkapital
- Zuführung von kurzfristigem Fremdkapital.

Der Großteil der Unternehmungsgewinne entzieht der Eigentümer-Unternehmer in Form von Privatentnahmen. Das Wachstum der Unternehmung wird daher vorwiegend mit kurzfristigem Fremdkapital finanziert. Zusätzliches Eigenkapital von außen ist praktisch nur durch die Einräumung von Mitspracherechten bzw. durch die Aufnahme eines Partners zu beschaffen.

Die strategischen Entscheidungen der Unternehmungsleitung müssen sich daher konzentrieren auf:

- die realistische Finanzplanung mit langfristiger Schätzung der Kapitalzuflüsse und des langfristigen Kapitalbedarfs, die Zusammenstellung von Kapital- und Liquiditätsbudgets und die Gewinnverwendung der Unternehmung
- die Herbeischaffung einer ausreichenden Kapitaldecke der Unternehmung, um die Existenz auch in Zeiten des 'frozen market' und in Monaten ohne 'fortune' zu sichern
- Beschaffung stetiger Einnahmenströme (Verwaltungen)

als Sicherheitspolster für Krisenzeiten.

Liquiditätsbudgets haben zwar noch eine hohe Unsicherheitsmarge. Das trifft vor allem für den zeitlich letzten Teil der Budgetperiode zu. Die Aufstellung der Budgets zwingt jedoch zur frühen Beschäftigung mit geplanten Ausgaben. Das ermöglicht der Unternehmungsleitung, die geplanten Ausgaben zu sichern und Fehldispositionen im Hinblick auf die Liquidität zu vermeiden. Budgetierte Erfolgsrechnungen und Bilanzen sind geeignete Mittel für die langfristige Vorschau.

434.3 Personal-Strategie.

Die grundlegenden Probleme im personellen Bereich der Unternehmungen werden in einem besonderen Kapitel eingehender betrachtet. Die strategischen Entscheidungen in diesem Bereich der Unternehmung betreffen:

- erste Entscheidungen über die Auswahlkriterien bei der Personalbeschaffung
- die Entscheidungen über die Schulung der Mitarbeiter
- erste Entscheidungen über die Lohnpolitik
- erste Entscheidungen über die 'standards of performance' der Mitarbeiter.

435 Die Auswahl der besten Strategie.

Die einzelnen Teilstrategien lassen sich zu Gesamtstrategien kombinieren. In einer zulässigen Gesamtstrategie müssen die Interdependenzen zwischen Zielen und Teilstrategien zu einem zufriedenstellenden Ausgleich gebracht werden. Finden sich bei diesem Suchprozess mehrere zulässige Lösungen, so muss eine 'beste' Strategie ausgewählt werden.

Dazu müssen Auswahlkriterien festgelegt werden, die es ermöglichen, unter mehreren Alternativen die beste Lösung zu finden. Drucker nennt als Kriterien das Risiko und den Aufwand für die Durchführung der Strategie sowie das Tempo der Zielerreichung und die Grenzen der finanziellen Möglichkeiten. [1] Die Risikoeinschätzung erfolgt letztlich auf der Basis subjektiver Wahrscheinlichkeiten. In der Regel wird die Strategie mit der größten Eintrittswahrscheinlichkeit von der Unternehmung bevorzugt. Die Beurteilung der Fehlergrenze, die in den Grunddaten enthalten ist, stellt ein wichtiges Moment der Entscheidung dar. Alternativen, die die finanziellen Möglichkeiten der Unternehmung überfordern sind auszusondern.

---

1) Drucker, P.F.: Die Praxis des Management, a.a.O., S. 432
Koontz, H., O'Donnell, C.: Principles of management, a.a.O., S.525
... approaches to selection among alternatives:
- experience
- experimentation
- study and analysis of proposals

44 Das langfristige Unternehmungsbudget.

441 Begriff und Aufgaben des Budget.

Budgets sind mengen- und/oder wertmäßige Zusammenstellungen einer erwarteten und gewollten Entwicklung der Unternehmung in einer zukünftigen Periode. [1] Grundlage sind: [2]

- statistisch ermittelte Erfahrungsunterlagen
- analytische Vorausberechnungen nach einem einheitlichen Konzept in Sollziffern für bestimmte Zeiträume.

Die Aufgaben eines Budgets sind folgendermaßen umschrieben: [3]

- Schätzung der Zukunftsentwicklung
- Festlegung konkreter Etappenziele
- Vorgabe von Leistungsmaßstäben
- Koordinierung verschiedener Aufgabenbereiche.

---

1) Hill, Wilhelm: Unternehmungsplanung, a.a.O., S.59
2) Siegel, O.: Die Budget-Kontrolle als internationaler Verhandlungsgegenstand. In: ZfB, Jg.1930, S.550
3) Hill, Wilhelm: Unternehmungsfinanzierung, a.a.O., S.56

442 Die Aufstellung des Unternehmungsbudgets.

Das Gesamtbudget der Unternehmung setzt sich aus verschiedenen Teilbudgets zusammen. In den Unternehmungen der Grundstücksmakler sind dabei folgende Teilbudgets von besonderer Bedeutung: [1]

- Auftragsbudget
- Verkaufsbudget
- Personalbudget
- Werbebudget
- Erfolgsbudget
- Finanzbudget.

Das Gesamtbudget entsteht aus der Zusammenfassung der Mengen und Werte dieser Teilbudgets. Die einzelnen Budgets dürfen dabei nicht einfach auf dem Papier zu einem Ausgleich gebracht werden. Jedes Budget muß so abgefaßt sein, daß es den Anforderungen aller anderen Budgets genügt. Pläne und Planziele müssen geändert werden, wenn eine zufriedenstellende Koordinierung nicht möglich ist. [2]

---

1) Koontz, Harold, O'Donnel, Cyril: Principles of management, a.a.O., S. 547

Hill, Wilhelm: Unternehmungsplanung, a.a.O., S. 60

2) Hill, Wilhelm: Brevier der Unternehmungsfinanzierung, a.a.O., S. 57

Jahr	1	2	3	4	5
Umsatzeinheiten (vgl. Tab.: 18)	100	108	123	128	144
	TDM	TDM	TDM	TDM	TDM
Einnahmen					
- Provisions-einnahmen	250	270	308	320	360
- andere Leistungs-sparten	-	20	40	80	100
Summe Einnahmen	250	290	348	400	460
Ausgaben					
- Löhne und Gehälter	68	78	80	100	100
- Provisionsanteile an Mitarbeiter	75	81	92	96	108
- Werbung	30	40	35	55	60
- Verwaltung	20	20	22	25	25
- Verkaufskosten	9	10	12	15	15
- Sonstige	16	16	20	20	25
Summe Ausgaben	218	245	261	311	333
Überschuß	32	45	87	89	127

Tab.: 21

Das langfristige Unternehmungsbudget.

5 Operative Planung und Kontrolle.

51 Operative Planung.

511 Grundlagen und Zwecke.

Die strategische Planung hat einen klar umschriebenen Rahmen in Bezug auf die Umweltsbedingungen der Unternehmung geschaffen und gewisse Grenzen für die interne Entwicklung der Unternehmung gesteckt. Die operative Planung legt diesen groben Rahmen zugrunde und beschäftigt sich mit seiner genauen Ausgestaltung für eine Geschäftsperiode. [1] Der Zweck operativer Planung ist somit die Aufstellung von detaillierten Periodenplänen. Operative Pläne sind nicht mehr Prognosen, sondern anspruchsvolle und realisierbare Planziele, die zugleich Leistungsmaßstab und Überwachungsstandard sind. [2] Die langfristigen Unternehmungsziele sind Grundlage für die Ableitung der genau definierten und quantifizierten Periodenziele für einzelne Abteilungen oder Mitarbeiter der Unternehmung. [3]

---

1) Bower, Marvin: The will to manage, a.a.O., S. 99

2) So z. B.:
- Umsatz im ersten Quartal 100 Einheiten, davon Verkäufer A 60 Einheiten und Verkäufer B 40 Einheiten
- Ausarbeitung der genauen Objektbeschreibungen innerhalb von 10 Tagen nach Auftragseingang
- Schulung des Verkaufspersonals in der Leistungssparte C.

Die Budgets enthalten die quantifizierten Ziele und sind so Maßstab für den Grad der Zielerreichung.

3) Koontz, Harold, O'Donnell, Cyril: Principles of management, a.a.O., S. 538
"Standards are established criteria against which actual results can be measured. They represent the expression of planning goals (...) in such terms, that the actual accomplishment of assigned duties can be measured against them."

Die speziellen Periodenrichtlinien werden durch die langfristig festgelegten Grundsätze, Maßstäbe und organisatorische Verteilung von Tätigkeiten, Verantwortlichkeiten und Vollmachten ergänzt. [1]

Die Teilpläne der einzelnen Unternehmungsbereiche sind unter Berücksichtigung der bestehenden Interdependenzen zu koordinieren. [2] Stellt sich heraus, daß eine Koordinierung oder Zielerreichung in befriedigender Weise unmöglich ist, dann muß eine Anpassung der Ziele an die neuen Gegebenheiten erfolgen. [3] Der einfach zahlenmässige Ausgleich zerstört die Verbindung von Zielsetzung und Leistungsmaßstab in den Teilplänen und Budgets. [4]

---

1) Die Zusammenstellung dieser ergänzenden langfristigen Richtlinien erfolgt im Unternehmungs-Handbuch.

2) Dabei ist der augenblickliche Engpaßfaktor von ausschlaggebender Bedeutung. Wenn der Finanzbereich Engpaß ist, haben die Periodenpläne eine völlig andere Gestalt, als wenn es der Personalbereich ist.

3) Die Revision kann nur die Periodenziele betreffen; sie kann andererseits aber auch eine Revision von generellen Zielen und Grundsätzen zur Folge haben. Heinen, Edmund: Das Zielsystem der Unternehmung, a.a.O., S. 37

3) Koontz, Harold, O'Donnell, Cyril: Principles of management, a.a.O., S. 190
"Since budgets are actually statements of plans, in financial or other terms and, therefore, are standards against which performance is measured, they are usually considered an instrument of control."

4) Hill, Wilhelm: Unternehmungsplanung, a.a.O., S. 61

"Die einzelnen Abteilungsbudgets des Verkaufs, der Produktion, des Finanzwesens usw. sind Zielsetzungen und Leistungsmaßstäbe."

512 Wichtige operative Teilpläne.

512.1 Der Jahres-Verkaufsplan.

Der jährliche Verkaufsplan basiert auf den Prognosen der Geschäftsentwicklung in einzelnen Leistungssparten und auf einzelnen Märkten, der Zielsetzung der Unternehmung und den neuesten Ergebnissen der Verkaufsabteilung. [1] Das Gesamtumsatzziel (B) muß als Summe aus den Teilzielen der einzelnen Leistungssparten angesehen werden (A). Die Zahl der für die Erreichung der Teilziele notwendigen Geschäftsanbahnungen (C) und die Zahl der notwendigen Verkaufsaufträge (D) kann durch Standardwerte der Vorperioden hinreichend genau bestimmt werden. [2]

Saisonale Schwankungen innerhalb einer Periode werden durch die Aufteilung des globalen Verkaufsplanes in Teilpläne (z. B. Quartalspläne) beachtet. Die saisonalan Schwankungen sind in den einzelnen Leistungssparten verschieden und müssen entsprechend berücksichtigt werden. Die Geschäftstätigkeit sinkt in den Ferienmonaten Juli und August in allen Leistungssparten beträchtlich.

---

1) Die Aufgliederung nach einzelnen Teilmärkten wird hier vernachlässigt.

2) Diese Werte sind natürlich nur Schätzungen. Jedoch ist es auch hier besser, einen groben Anhaltewert zugrunde zu legen, als überhaupt keinen Maßstab zu besitzen.

Der Verkaufsplan der Unternehmung hat dann etwa folgendes Aussehen: [1]

	Mengen	Werte
Umsatzziel für die Periode (B) je Einheit:		5.000.000
Umsatz in den einzelnen Leistungssparten (A):		
Leistungssparte I Einheiten à 100.000 DM	30	3.000.000
Leistungssparte II Einheiten à 50.000 DM	40	2.000.000
Notwendige Verkaufsaufträge (D):		
Leistungssparte I (6 je Einheit)	180	
Leistungssparte II (5 je Einheit)	200	
Notwendige Geschäftsanbahnungen (C):		
Leistungssparte I (25 je Einheit)	4.500	
Leistungssparte II (15 je Einheit)	3.000	

Tab.: 22

Jahres-Verkaufsplan der Unternehmung.

---

1) Der Aufbau des provisorischen Verkaufsplanes für eine Periode kann auch so vorgenommen werden, daß von einem bestimmten Einkommensbetrag für die Periode ausgegangen wird. Diese Form der Verkaufsplanung überwiegt in der rein gedanklichen Durchführung des Prozesses in der Ein-Mann-Unternehmung.

Diese Form des Verkaufsplanes liefert jedoch noch keine konkreten Ziele für den einzelnen Verkäufer oder die einzelne Verkaufsgruppe. Eine solche Aufteilung wird im Kapitel 'Kontrolle' erfolgen. Hier mag die Feststellung genügen, daß eine so weitgehende Aufpaltung jedem einzelnen Verkäufer ein auf seinen Leistungsstand zugeschnittenes Verkaufsziel vorgibt. [1] Die Vorgabewerte müssen immer dann sofort angepaßt werden, wenn Bedingungsänderungen ein Erreichen der gesetzten Ziele unmöglich werden lassen.

---

1) Die Verbesserung des Leistungsniveaus im Verkauf dokumentiert sich in einer Erhöhung der Zahl der Auftragseingänge und eventuell auch in einer Verbesserung des Verhältnisses zwischen Geschäftsanbahnungen und -abschlüssen.

512.2 Der jährliche Personalplan.

Eine genaue Betrachtung der Einzelfragen, die Auswahl, Schulung und Bezahlung von Personal in dieser Branche betreffen, geschieht in einem besonderen Kapitel.

Der Jahresplan für den Personalbereich befaßt sich mit folgenden Fragen:

- Bestimmung der Zahl der Mitarbeiter in den einzelnen Funktionsbereichen der Unternehmung
- die Bestimmung der Personalkosten in einem Budget für diesen Bereich der Unternehmung
- die Festlegung und Budgetierung von Maßnahmenplänen im Personalbereich.

Die Grundlagen der Personalplanung sind der Verkaufsplan der Unternehmung, die Zielsetzung, sowie die Erfahrungen der jüngsten Zeit. [1] Der Anteil der Personalkosten an den Gesamtkosten der Unternehmung ist in dieser Branche ausserordentlich hoch. Sie stehen an erster Stelle und sind eine wichtige Grösse im Jahresbudget und im Budget der Zahlungsmittel. [2]

---

1) Der Personalplan kann Grundlage der Verkaufsplanung sein, falls der Personalbereich Engpaß ist. In der Praxis werden beide Pläne simultan entwickelt.

2) Die Zahlung von Zeitlohn ist im Verkaufsbereich der Grundstücksmakler-Unternehmungen unbekannt. Die Bezahlung ist teilweise oder ganz an den Umsatz gebunden.

512.3 Der Jahresplan für die Werbung.

Der Werbungsplan der Unternehmung ist bestimmt durch:

- strategische Werbeentscheidungen
- Zielsetzung und Prognose der Unternehmung
- die Auftragszusammensetzung
- den Kundenkreis.

Die strategischen Werbeentscheidungen haben langfristig den Stil der Werbung und die Wahl der hauptsächlichen Werbemittel festgelegt. Im Jahresplan erfolgt die genaue Ausgestaltung dieses Grundrahmens. Die zeitliche und kostenmäßige Planung eines Werbefeldzuges kann bereits hier detailliert durchgeführt werden. Die Beträge für die Verkaufswerbung können durch Standardwerte provisorisch vorgegeben werden. Eine Anpassung an die Auftragsentwicklung - Alleinaufträge - kann dann beispielsweise monatlich erfolgen. [1)]

Folgende Werbekosten können unterschieden werden und sind verhältnismäßig leicht zu erfassen:

- Kosten des Einsatzes der Werbemittel
  - Inseratsgebühren in Zeitungen und Zeitschriften
  - Gebühren für Telefonate, Briefe und Broschüren
- Kosten für die Herstellung von Werbemitteln
  - Kosten für Werbegeschenke

---

1) Der Alleinauftrag stellt einen gewissen Sicherheitsfaktor unter sonst gleichen Bedingungen für den Erfolg eines Geschäftes dar. Die Zahl der Aufträge je Geschäftsabschluss ist hier erheblich geringer. Aus diesem Grunde kann eine zusätzliche Werbungsausgabe in Kauf genommen werden. So können Werbungsausgaben für Alleinaufträge auf das 1,5-fache des Satzes für normale Aufträge gesteigert werden.

- Kosten für Werbebriefe und Broschüren
- Kosten für Klischees
- Kosten der für die Werbung eingesetzten Kräfte [1]
- Kosten der Betriebsmittel [2]
- anteilige Gemeinkosten der Werbung.

Die Werbungsaufwendungen für spezielle Aufträge sind nicht im Voraus abschätzbar. In diesen Fällen wird die Werbung objektbezogen durchgeführt. [3]

---

1) Das ist entweder die Erfassung der Stunden, die von von den einzelnen Mitarbeitern für die Werbung aufgewendet werden; die Kosten eines Mitarbeiters, der ausschließlich mit der Werbung beschäftigt ist oder die Ausgaben für eine Werbeagentur, die damit beauftragt ist. In der Praxis übernimmt der einzelne Verkäufer die Werbemaßnahmen für seine Objekte.

2) Das sind beispielsweise anteilige Kosten für Vervielfältigungsapparate etc.

3) Das kann beispielsweise eine Annoncenserie in einer Fachzeitschrift für Apotheker sein, wenn der Makler mit dem Verkauf einer Apotheke beauftragt ist.

513 Wichtige Periodenbudgets.

513.1 Absatzbudget.

Die Umsatzerlöse sind die nach den ortsüblichen Gebührensätzen erzielbaren Bruttoprovisionen.

Markt - Leistungssparte	Umsatz in DM	Provisionen
Markt I		
- Leistungssparte I	3.000.000	150.000
- Leistungssparte II	2.000.000	100.000
total	5.000.000	250.000

Tab.: 23
Absatzbudget für eine Periode.

Hinzu kommen noch die Einnahmen aus anderen Tätigkeitsbereichen der Unternehmung, die hier, ebenso wie die Erlösschmälerungen, vernachlässigt werden. Die Berücksichtigung gewährter und üblicher Zahlungsziele erfolgt im Zahlungsmittelbudget. [1)]

1) Zwischen den einzelnen Leistungssparten bestehen wesentliche Unterschiede. Während in der Sparte Vermietung und Verpachtung bei Vertragsabschluß gezahlt wird, werden die Provisionen bei Liegenschaften meist erst nach der Umschreibung bezahlt.

513.2 Das Personalbudget.

Das Personalbudget basiert auf den erzielbaren Umsätzen laut Verkaufsplan, dem Personalplan und den dort beschlossenen Maßnahmen. Er hat in einfacher Form folgendes Aussehen:

Verkaufsabteilung	(Mio. 4,0)		
- Fixum	(4 x 500)	24.000	
- anteilige Provisionen		60.000	
total		84.000	
Verwaltung	(Mio. 0,2)		
- Zeitlöhne		20.000	1)
- anteilige Provisionen		3.000	
total		23.000	
Unternehmungsleitung	(Mio. 0,8)		
- Fixum	(1 x 2.000)	24.000	2)
- anteilige Provisionen		12.000	
total		36.000	
total (bei 5 Mio. Umsatz)		143.000	

Tab.: 24

Das Personalbudget für eine Periode.

Jede Veränderung in der Umsatzentwicklung der Unternehmung muß umgehend in den entsprechenden Budgets berücksichtigt werden.

---

1) Das sind beispielsweise Provisionsanteile, die für Auftragsbeschaffung gezahlt werden (Telefondienst).

2) Das ist eine willkürliche Aufteilung. Es wird hier bereits ein gewisser Rückzug des Unternehmungsleiters aus dem aktiven Verkauf angenommen. Die Management-Tätigkeiten stehen im Vordergrund.

513.3 Werbe-Budget.

Die Höhe der Werbungsausgaben wird in der Regel auf folgende Arten festgelegt:

- objektbezogene Festlegung der Werbungsausgaben, wobei das entscheidende Moment für die Höhe meist subjektive Erfolgsschätzungen sind.
- Bestimmung der Höhe der Werbungsausgaben nach den letzten Geschäftserfolgen bzw. nach den augenblicklichen Liquiditätsverhältnissen der Unternehmung.

Ein Werbungsbudget wird praktisch nur von wenigen grossen Unternehmungen aufgestellt. Für die Aufstellung des Werbe-Budgets kommen generell drei Möglichkeiten in Betracht: [1)]

- die Verkaufsausgaben werden bis zu dem Punkt gesteigert, der maximalen Profit bringt
- die Werbungsausgaben orientieren sich am erreichten Umsatz
- das Werbebudget wird anhand von Erfahrenswerten so dimensioniert, daß die Umsatzziele erreicht werden.

Die erste Methode ist in diesen Unternehmungen nicht anwendbar. Die zweite Methode steht und fällt mit der strategischen Entscheidung, ob zyklische oder antizyklische Werbung betrieben werden soll.

---

1) Spencer, Milton, H.: Managerial Economics, a.a.O., S. 259

Das vorläufige Werbe-Budget hat dann folgendes Aussehen:

Verteilung auf Auftragsbeschaffung und Verkauf		
Verkauf (80 %):		
Normalaufträge	13.000	
Alleinaufträge	7.000	
total:		20.000
Auftragsbeschaffung (20 %)		5.000
Werbeaktion		5.000
total:		30.000
Verteilung auf die einzelnen Werbemittel		
Inserate (60 %)		15.000
Anschläge (10 %)		2.500
Briefe etc. (20 %)		5.000
Werbegeschenke (10 %)		2.500
total:		25.000
Werbefeldzug im Monat September bei nicht zufriedenstellender Auftragsentwicklung)		5.000
geplante Werbungsausgaben:		30.000

Tab.: 25

Vorläufiges Werbebudget der Periode.

Abweichungen im Verkauf und in der Auftragsbeschaffung können durch quartalweise Aktualisierungen des Budgets berücksichtigt werden. Doch zählt auch die Entscheidung über den Startzeitpunkt der Werbeaktion für Auftragsbeschaffung.

513.4 Budget der Zahlungsmittel.

Anfangsbestand (1. Januar)		12.000
+ Einnahmen:		
+ Provisionen	250.000	
+ ausstehende Prov. am 1. Januar (Istbestand) (10 % der Prov.)	22.000	
- ausstehende Prov. am 31. Dezember (10 % der Prov.)	25.000	247.000
		259.000
- Ausgaben:		
+ Personal	143.000	
+ Werbung	30.000	
+ Verwaltung fix	20.000	
+ Verwaltung variabel	25.000	
	218.000	
- Abschreibung	4.400	
+ Geschäftsausstattung	3.000	
	219.400	
+ Investitionen	-	
+ Rückzahlung Darlehen	15.000	234.400
Endbestand (31. Dezember)		24.600

Tab.: 26

Budget der Zahlungsmittel.

513.5 Budgetierte Bilanz und Erfolgsrechnung.

Budgetierte Bilanz

Aktiven:	1. Januar	Veränderung	31. Dezember
Geld	12.000	+ 17.000	29.000
Debitoren	22.000	+ 3.000	25.000
Gebäude	220.000	- 4.400	215.600
Einrichtung	15.000	- 3.000	12.000
total:	269.000	+ 12.600	281.600

Passiven:	1. Januar	Veränderung	31. Dezember
Kreditoren	3.000		3.000
Darlehen	100.000	- 15.000	85.000
Eigenkapital	166.000	+ 27.600	193.600
total:	269.000	+ 12.600	281.600

Budgetierte Erfolgsrechnung

Erträge:		
Provisionen		250.000
Aufwendungen:		
Löhne und Gehälter	68.000	
Provisionsanteile	75.000	
Werbung	30.000	
Verwaltung u. Verkauf	29.000	
Sonstige	10.000	
total:	218.000	218.000
Überschuß:		32.000

52 Kontrolle des Unternehmungsgeschehens.

521 Das Problem.

Der Kontrollprozeß umfaßt drei Schritte: [1]

- die Bestimmung von Sollwerten, an denen die Zielerreichung gemessen werden kann
- der Vergleich des erreichten Ist mit den Sollwerten
- die Auswertung der Kontrollergebnisse und die Einleitung von Plan- und Maßnahmenkorrekturen.

Die Kontrollergebnisse sind zugleich die Ausgangsdaten neuer Planungsphasen. In der Planungsphase für die laufende Periode sind auch schon Kontrollen durchgeführt worden, wie etwa bei der Revision provisorischer Pläne. Solche vorweggenommene Kontrollen haben den Zweck, Abweichungen in der Realisierungsphase zu vermeiden, oder den Spielraum für Abweichungen einzuengen.[2]

Die zweckbewußten korrigierenden Eingriffe in das entwickelte System reichen von geringfügigen Maßnahmenkorrekturen bis zur Änderung operativer und strategischer Pläne.

---

1) Koontz, Harold, O'Donnell, Cyril: Principles of management, a.a.O., S. 538 und 535
"Control implies measurement of accomplishment against the standard and the correction to assure attainment of objectives according to plan. Control it understandably closely related to plan."

2) Koontz, Harold, O'Donnell, Cyril: Principles of management, a.a.O., S. 537
"However, the best control corrects deviations from plan before they occur."

522 Anforderungen an das Kontrollsystem.

Die entscheidenden Kontrollen in der Unternehmung des Grundstücksmaklers betreffen die Leistung der Mitarbeiter und die finanzielle Situation der Unternehmung.

Die durchzuführenden Kontrollen müssen den im folgenden genannten Anforderungen genügen: [1]
- die Kontrolle muß objektiv sein
- die Kontrollergebnisse müssen verständlich sein
- die Kontrolle muß wirtschaftlich sein.

Bei der Zusammenstellung der Kontrollergebnisse stehen die Beschränkung auf das Wesentliche, die Klarheit, die Übersichtlichkeit und die Ausrichtung auf die Bedürfnisse des Empfängers im Vordergrund. [2]

Generell gilt für den Kontrollprozeß, daß sofort verfügbare näherungsweise Ergebnisse besser sind als ausgefeilte Werte, die erst spät - und dann meist zu spät - verfügbar sind.

In wachsenden Unternehmungen ist die Unternehmungsleitung zu immer weitgehender Delegation gezwungen. Im gleichen Maße muß die Kontrolle ausgebaut werden, um die Information über die ordnungsgemässe Erfüllung der delegierten Aufgaben zu gewährleisten.

---

1) Koontz, Harold, O'Donnell, Cyril: Principles of management, a.a.O., S. 541

2) Die Istwerte können in den gleichen Formularen erfaßt werden wie die Sollwerte.

523 Rechnungswesen und ergänzende Bereiche.

523.1 Das Rechnungswesen.

523.11 Die Geschäftsbuchhaltung.

Die in der Grundstücksbranche vorgeschriebenen Aufzeichnungspflichten sind minimal. [1] Bilanz und Erfolgsrechnung werden regelmäßig nur nach steuerlichen Gesichtspunkten aufgestellt.

Die Geschäftsbuchhaltung erfasst lückenlos alle Einnahmen, Ausgaben, Aufwendungen und Erträge und stellt sie periodisch zusammen. Das geschieht meist einmal pro Geschäftsjahr in Bilanz und Erfolgsrechnung. Die einzelnen Positionen der Bilanz und Erfolgsrechnung sowie die Zusammenstellung verschiedener Positionen liefern einige Informationen über Finanzierung, Liquidität und Ertragssituation der Unternehmung.

Der Vergleich mit den Ergebnissen früherer Geschäftsperioden und den Ergebnissen der budgetierten Bilanz und Erfolgsrechnung ermöglicht Aussagen über den Stand und die Entwicklung der Unternehmung. Von besonderer Bedeutung ist der Vergleich eigener Geschäftsergebnisse mit denen anderer Unternehmungen. [2]

---

1) Vergleiche S.23

2) Die Verbände verfügen über keinerlei zu betriebsvergleichenden Zwecken verwertbares Zahlenmaterial. Die Betriebsberatungsstelle GmbH, Berlin, ist durch ihre Beratungsverträge zu absoluter Geheimhaltung verpflichtet.

523.12 Die Kostenrechnung.

Die exakte Kostenzurechnung auf eine Leistungseinheit ist in der Branche der Grundstücksmakler schlechthin unmöglich:

- dem einzelnen Auftrag können nur verhältnismäßig wenig Einzelkosten zugerechnet werden
- die Kosten der nicht erfolgreich abgeschlossenen Aufträge sind nur global verteilbar.

Der Versuch einer Auftragskalkulation ist mit unwirtschaftlichem Aufwand verbunden und hat letzten Endes praktisch doch keine Aussagekraft. [1] Das gilt für alle an eine Erfolgsprovision gebundenen Leistungsbereiche der Unternehmung.

Eine detaillierte Kontrolle der einzelnen Kostenarten und der Vergleich mit Standardwerten der vergangenen Perioden oder mit Standardwerten für ähnlich gelagerte Marktsituationen kann jedoch durchgeführt werden. Die Informationen der ergänzenden Bereiche des Rechnungswesens können zur Erhärtung der gefundenen Relationen hinzugezogen werden. [2]

---

1) AIZ, Jg. 1963 Heft 1, S.7
Sailer unternimmt hier den meiner Meinung nach vergeblichen Versuch, eine exakte Auftragskalkulation für den Maklerauftrag durchzuführen.

2) Das ist beispielsweise die Zusammensetzung des Auftragsbestandes in der Vergleichsperiode.

523.2 Ergänzende Bereiche des Rechnungswesens.

523.21 Budget-Kontrollen.

Die ergänzenden Bereiche des Rechnungswesens spielen in diesen Unternehmungen eine wichtige Rolle, da sie der Unternehmungsleitung Informationen vermitteln, die das Rechnungswesen nicht liefern kann. Die Budget-Kontrolle geht von den in den vorangegangenen Unternehmungsprozessen zusammengestellten Budgets aus und vergleicht die darin enthaltenen Werte forlaufend mit den für die gleichen Zeiträume gefundenen Istwerten. Die ermittelten Abweichungen sind nach kritischer Analyse der Ausgangspunkt von korrigierenden Eingriffen in das Unternehmungsgeschehen.

Beispielhaft lässt sich Kontrollmöglichkeit an dem budgetierten Jahres-Verkaufsplan eines Mitarbeiters oder einer Mitarbeitergruppe zeigen. [1] Die Vorgabewerte können beliebig detailliert werden, jedoch ist die Grenze durch die Gegenüberstellung von zusätzlichem Aufwand und zusätzlicher Information gegeben. Die Kontrolle der Verkaufsauftragseingänge und der Entwicklung der angebahnten Geschäfte, wie auch die Zeitaufschreibungen über die durchgeführten Verhandlungen und Besichtigungen stellen den Übergang zur Betriebsstatistik dar.

---

1) Die Aufteilung ist abhängig von der Pflichtenverteilung in der Unternehmung. Ist in der Verkaufsabteilung eine funktionale Aufgabengliederung gegeben, dann kann die Aufteilung des Unternehmungsverkaufsplanes nur bis zur Gruppe durchgeführt werden.

Jahres-Verkaufsplan [1]

Verkäufer:					
		Menge		Wert	
		Soll	Ist	Soll	Ist
I	Gesamtumsatz:	20	...	1.000.000	...
II	Umsatz je Leistungs-sparte:				
	Leistungs-sparte I:	-	-	-	-
	Leistungs-sparte II:	20	...	1.000.000	...
III	Notwendige Verkaufs-aufträge (5 je Einheit):	100	...	-	-
IV	Notwendige Verkaufsan-bahnungen:	1.500	...	-	-
V	Werbe - Budget (50 % der für diese Leistungs-sparte im Budget vorges. Werbungs-ausgaben):	-	-	8.000	...

Tab.: 28

Verkaufsplan eines einzelnen Verkäufers.

---

1) Vgl. Verkaufsplan der Unternehmung, S.

Es wird hier von folgenden Annahmen ausgegangen:
- Der Verkäufer arbeitet nur in einer Leistungssparte
- Er übernimmt alle in der Leistungssparte anfal-

523.22 Statistiken.

Die Aufgabe der betriebswirtschaftlichen Statistik ist in erster Linie die Kontrolle der Erfüllung bestimmter Aufgaben und daneben, durch die Ermittlung der Abweichungen der Istwerte von den Sollwerten der Planung, die Zurverfügungstellung von grundlegenden Daten für die Planung des Unternehmungsgeschehens.

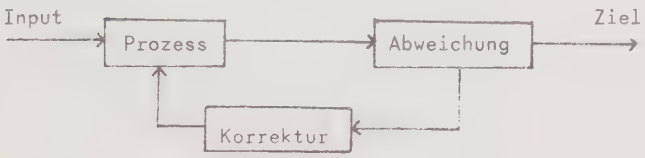

Abb.: 8
Abweichung und Korrektur. [1)]

In der Unternehmung des Maklers zeigen sich die vielfältigen Möglichkeiten zusätzlicher Information durch die Statistik bei der Kontrolle des Absatzes der Unternehmungsleistungen .

Die Durchführung der statistischen Arbeit erfolgt in drei Stufen: [2)]

- Erfassung der Grunddaten
- Datenverarbeitung zu aussagekräftigen Kennziffern
- Auswertung der gewonnenen statistischen Unterlagen.

---

1) Koontz, H., O'Donnell, C.: Principles of management, a.a.O., S.540

2) Hill, W.: Absatzstatistik, a.a.O., S.4

Die Kontrolle des Leistungsabsatzes umfasst vor allem:

- Umsatz in bestimmten Marktgebieten
- Umsatz in bestimmten Leistungssparten
- Umsatz in bestimmten Zeitabschnitten.

Von entscheidender Bedeutung ist in dieser Branche auch die Kontrolle der dem eigentlichen Umsatzakt vorangehenden Unternehmungsleistungen, die das Rechnungswesen überhaupt nicht erfasst.

Der Vergleich der Umsatz-Sollwerte mit dem erreichten Umsatz ist eine wichtige Entscheidungshilfe für Sonderaktionen der Unternehmung. Diese Kontrolle ist leicht durch die Aufspaltung des Jahres-Verkaufsplanes in Monatswerte und monatlichen Vergleich der Soll- und Istwerte durchzuführen. [1)]

Eigene Aktionen und ihre Auswirkungen können gut durch vergleichende Aufschreibungen kontrolliert werden. Im folgenden Beispiel wird die Auswirkung von Annoncenwerbung auf die Zahl der Auftragseingänge und Anfragen graphisch dargestellt. Die Einflüsse außerbetrieblicher Bedingungsänderungen können beträchtlich sein und müssen entsprechend berücksichtigt werden.

In der Abbildung 9 sind die Aktionen einer Unternehmung in der Werbung, der Mitarbeiterzahl und die Auswirkung auf den Unternehmungsumsatz beispielhaft dargestellt.

---

1) Vergleiche Tabelle 28

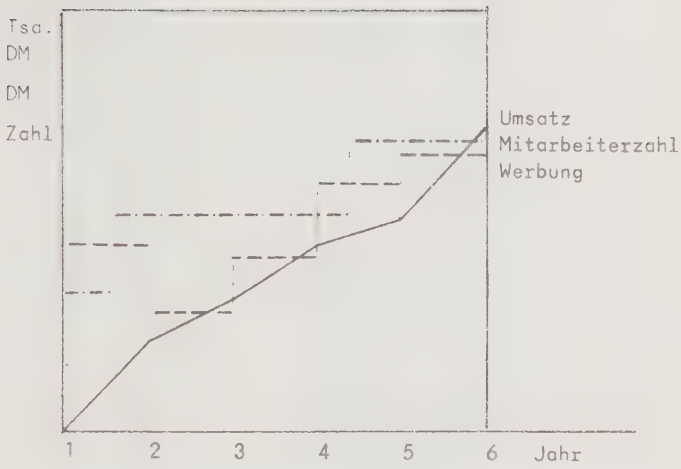

Abb.: 9
Auswirkung eigener Aktionen der Unternehmung.

Wird nur eine Kontrolle der erzielten Umsätze durchgeführt, so ist die Unterrichtung der Geschäftsleitung über den Absatz der betrieblichen Leistungen nur ungenügend unterrichtet. Zu den Absatzleistungen der Unternehmung zählen auch:

- Auftragseinholungen
- Bearbeitung von Anfragen
- Geschäftsanbahnungen
- Angebotsunterbreitungen
- Besichtigungen und Verhandlungen.

Diese Vorleistungen für einen Geschäftsabschluß werden im Rechnungswesen nicht oder nur ungenügend erfasst. Die Erfassung und Aufarbeitung dieser Zahlenwerte ist

für die Unternehmung von besonderer Wichtigkeit. Die Grunddaten für diese vergleichenden Aufschreibungen sind leicht zu erfassen. Die Zusammenstellung der Ereignisse erfordert nur geringen Aufwand. In der einfachsten Form genügen Strichlisten. [1)]

Die wichtigsten Zusammenstellungen für die laufende Kontrolle der Entwicklung im Absatzbereich sind:

- Arbeitsnachweis
- Kundenstatistik
- Objektstatistik
- Erfolgsstatistik
- Statistik der Besichtigungen.

---

1) Ulrich, Hans: Betriebswirtschaftliche Organisationslehre, a.a.O., S. 194

Tab.: 29
Besuchsstatistik.

Arbeitsnachweis

Verkäufer:

Leistungssparte:

Datum	Auftrags-beschaffung		Verkauf		Verhandlung		Besichtigung		Abschluß		Zeit	km
	Kunde	Objekt	Kunde	Objekt	Kunde	Objekt	Kunde	Objekt	Kunde	Objekt		
1.												
2.												
3.												
4.												
5.												
etc.												
total												

Aus dem Arbeitsnachweis der einzelnen im Absatzbereich tätigen Mitarbeiter kann im Innendienst eine Kunden- und Objektstatistik abgeleitet werden. Kunden und Objekte können dabei mit den Karteinummern der Kunden- und Objektkartei eingetragen werden, um die Anonymität zu wahren und den Schreibaufwand gering zu halten.

Verkäufer:	Leistungssparte:				
Monat	Jan.	Febr.	kum.	März	kum. usw.
Zahl der Besuche					
Budget					
Auftragseinholung					
Kauf					
Budget					
Verkauf					
Budget					
Besichtigungen					
Budget					
Abschlüsse					
Budget					

Tab.: 30
Erfolgsstatistik [1]

1) Hill, Wilhelm: Absatzstatistik, a.a.O., S. 23

Die Erfolgsstatistik des Verkaufes und - konsolidiert - der Verkaufsabteilung sind weitere wichtige Kontrollmöglichkeiten.

Die aus den Arbeitsnachweisen entwickelten Zusammenstellungen bieten Ansatzpunkte für eine Verbesserung der Arbeit in der Verkaufsabteilung. Die Budgetentsprechung der Leistung einzelner Mitarbeiter kann kontrolliert werden. [1] Die Leistungen sind mit den entstandenen Kosten zu vergleichen. Die Verhältniszahlen für

- Zahl der Aufträge je Abschluß
- Geschäftsanbahnungen je Abschluß

werden mit den bisherigen Ziffern verglichen.

Die Statistik der Besichtigungen ist ein wichtiges Hilfsmittel zur Bestimmung der Grösse des Marktgebietes. Die Grunddaten zu dieser Tabelle, Fahrtzeiten und -strecken, werden den Fahrtenbüchern entnommen. Die Kosten sind ausreichend bestimmt durch Standardsätze der vergangenen Perioden.

Name:			Tag:		
Objekt Nr.	Abfahrt	Bes.-zeit	Rückkehr	Gesamtzeit	Kunde Nr.
463	9.30	0.40	11.30	2.00	114
480	12.00	0.20	15.00	3.00	78
usw.					

Tab.: 31

Statistik der Besichtigungen

---

1) Die Abweichungen sind zugleich Ansatzpunkt für die Ausgestaltung der Verkäuferschulung.

Der Aufwand, um die Zeitverwendung zu kontrollieren, ist minimal, wenn die dadurch gewonnenen Aussagen betrachtet werden. Im ersten Fall kann bestenfalls gesagt werden, daß v i e l Zeit auf Besichtigungen verwendet wird. Die Statistik der Besichtigungen liefert eine Reihe wichtiger Informationen über:

- Kunde
- Objekt
- Mitarbeiter.

Neben diesen in Zahlenmaterial gefaßten Informationen können der Unternehmungsleitung auch in verbaler Form Informationen zugänglich gemacht werden. Berichte sind vor allem zur Übermittlung von Informationen geeignet, die nur teilweise auf Zahlenwerten basieren. So z. B.

- Informationen über geänderte Bauvorschriften
- Informationen über neue Bauzonen
- Informationen über die Ansiedlung neuer Betriebe
- Informationen über die Konjunkturentwicklung

etc.

6 Organisation und Kader.

61 Organisation in der Makler-Unternehmung.

611 Die Problemstellung.

Planung ist definiert als das systematische Durchdenken und Festlegen von Zielen, Verhaltensweisen und Maßnahmen für die Zukunft und gilt als das wichtigste Element erfolgreicher Unternehmungsführung. [1] Die Realisierung der in der Planung entworfenen Ordnung ist die Aufgabe der Organisation.[2] Die Organisationsfunktion ist die in den Unternehmungen der Grundstücksmakler wohl am meisten vernachlässigte und am wenigsten verstandene Management-Funktion. Der Organisationsprozess umfasst folgende wesentliche Schritte: [3]

- Zusammenstellung eines Aufgabenkataloges, der die zur Realisierung der Planung notwendigen Einzeltätigkeiten erfasst
- Zusammenfassung der Einzeltätigkeiten in einem Aufgabengliederungsplan und Gruppierung der Tätigkeiten nach Stellen
- Ausstattung der Stellen bzw. der Stelleninhaber mit Vollmachten und Verantwortung zur Durchführung der zugeordneten Aufgaben.

---

1) Hill, W.: Unternehmungsplanung, a.a.O., S.7

Koontz, H., O'Donnell, C.: Principles of management, a.a.O., S.69

2) Ulrich, H.: Betriebswirtschaftliche Organisationslehre, a.a.O., S.55

3) Bower, M.: The will to manage, a.a.O., S.123

Drucker, P.F.: Die Praxis des Management, a.a.O., S.240

612 Organisatorische Besonderheiten.

Makler-Unternehmungen sind gekennzeichnet durch geringen Einsatz an Kapital und Betriebsmitteln. Die Zahl der in der Unternehmung beschäftigten Personen stellt einen geeigneten Maßstab zur Bestimmung der Unternehmungsgröße dar.

Die überwiegende Zahl der Immobilienfirmen sind Partnerschaftsunternehmungen mit informaler Organisation. In Unternehmungen mit mehreren Beschäftigten stellt die Tatsache, daß die Unternehmungen durchweg vom Eigentümer geleitet werden, einen günstigen Ausgangspunkt für die formale Organisation dar, da die obersten Entscheidungsbefugnisse in einer Person vereinigt sind. [1] Die durchweg kleinen Unternehmungsgrößen ermöglichen eine Organisation mit wenig Rangstufen. [2]

Die typische Makler-Unternehmung weist lediglich zwei organisatorische Ebenen auf. Der Unternehmungsleiter ist meist noch selbst im Verkauf tätig. Routinearbeiten drängen sich vor und Management-Aufgaben werden vernachlässigt. Dies geschieht vor allem in rasch wachsenden Unternehmungen. Die Einschaltung einer weiteren organisatorischen Ebene stellt den Übergang zu einer für die Branchenverhältnisse großen Unternehmung dar. Der Unternehmungsleiter muß sich weitestgehend auf Management-Aufgaben beschränken. Die Abbildung auf der folgenden Seite zeigt die Organisationsstruktur einer für die Branche

---

1) Gutenberg, E.: Unternehmensführung, a.a.O., S.69

2) Drucker, P.F.: Die Praxis des Management, a.a.O., S.248

großen Unternehmung ohne Filialen.

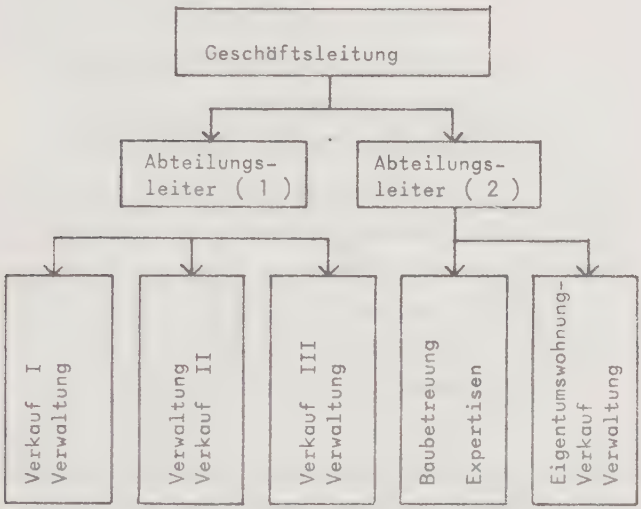

Abb.: 10

Die zentrale Organisation der Unternehmung.

Die Zusammenfassung der Leistungssparten Verkauf resp. Vermittlung und Verwaltung in der Abteilung (1) der Unternehmung weist auf eine territoriale Gliederung des Marktgebietes der Firma hin. Die Abteilung (2) deckt die gleichen drei Zonen wie in der ersten Abteilung ab, jedoch gegliedert nach Leistungssparten; der Verkauf von Eigentumswohnungen im gesamten Marktgebiet der Unternehmung obliegt hier also einem oder mehreren Spezialisten.

Für die Organisation des Absatzbereiches der Makler-Unternehmung bieten sich mehrere Lösungen an:

- Aufteilung nach geographischen Gesichtspunkten
- Spezialisierung nach Leistungssparten
- Abgrenzung nach Kunden
- Abgrenzung nach Auftragseinholung.

Die Aufteilung des Marktgebietes der Unternehmung in verschiedene Zonen bringt den Vorteil, daß sich die einzelnen Mitarbeiter der Firma nicht gegenseitig konkurrenzieren und daß der Mitarbeiter mit der Zeit zum Spezialisten für das ihm zugeteilte Gebiet wird. Er kennt die maßgeblichen Leute und weiß von allen wichtigen Veränderungen. Die Nachteile liegen darin, daß ein Mitarbeiter neidvoll seinen Kollegen beobachtet, wenn sein eigenes Marktgebiet aus irgendeinem Grunde keine Geschäfte bringt. Der Kunde hat keine freie Wahl bezüglich eines ihm sympathischen Mitarbeiters. Der Angestellte muss einen ihm genehmen Kunden an den Kollegen abgeben, wenn der Kunde ein Objekt in einer anderen Zone kaufen oder verkaufen will.

Die Abgrenzung des Marktes nach Objekten ist besonders dann zu empfehlen, wenn die Unternehmung sich in Sparten betätigt, die besondere Sachkenntnisse erfordern wie beispielsweise die Industrievermittlung. Diese Aufteilung berührt gleichermaßen die Abgrenzung nach Kunden. Ein Kollege, der einen Auftrag für eine Industrieververmittlung erhält, wird den Auftrag an den Spezialiste. weitergeben.

Die Abgrenzung nach der Auftragseinholung empfiehlt sich, wenn die Mitarbeiter im Rotationsverfahren den Telefondienst in der Unternehmung wahrnehmen.

62 Das Unternehmungs-Handbuch.

621 Zweck und Aufgabe.

Eine zentrale Stellung im Rahmen der Organisation nimmt die erstmalige Zusammenstellung und laufende Aktualisierung des Unternehmungs-Handbuches ein. [1] Das Handbuch ist eine systematische Zusammenfassung von Anweisungen für bestimmte Situationen im Unternehmungsgeschehen und hat den Zweck, die Mitarbeiter in die Lage zu versetzen, ein Maximum an Entscheidungen selbst zu treffen und dadurch die Unternehmungsleitung weitestgehend von der Beschäftigung mit Routineangelegenheiten zu entlasten. [2] Das Handbuch legt fest, was in bestimmten Situationen getan werden soll und wie es getan werden soll. [3] Entscheidende Stationen bei der Aufstellung des Handbuches sind: [4]

- Ermittlung und schriftliche Formulierung des Aufgabenkataloges der Unternehmung
- Gruppierung der Einzeltätigkeiten zu Stellen; assignment of activities
- Bestimmung von Maßstäben für die ausreichende Erfüllung der Einzeltätigkeiten; standards of performance.

---

1) Bower, M.: The will to manage, a.a.O., S.102
"So again a claer statement of policies with customer appeal becomes a builder of customer good-will and a valuable corporate image, as well as a working part of the programmed management system."
2) Koontz, H., O'Donnell, C.: Principles of management a.a.O., S.158
3) Bower, M.: The will to manage, a.a.O., S.101
4) Koontz, H., O'Donnell, C.: Principles of management a.a.O., S.250
Eine erste Zusammenstellung der Aufgaben kann durch Befragung der Stelleninhaber erfolgen.

622 Aufstellung und Gliederung des Handbuches.

Grundlegende Voraussetzung für den Erfolg des Handbuches ist eine verständliche, klare Sprache. Die Mitarbeiter haben bei der erstmaligen Aufstellung und Aktualisierung des Handbuches mitzuwirken. [1] Der dem einzelnen Angestellten belassene Handlungsspielraum soll möglichst weit sein, da es nicht der Sinn dieser Anweisungen ist, das selbständige und verantwortliche Denken der Mitarbeiter zu ersetzen.

Das Handbuch soll so klar gegliedert sein, daß Teilbereiche wie etwa das 'sales-policy-manual' herausgelöst werden können.

- Einleitende Bemerkungen -

Die einleitenden Bemerkungen des Handbuches können eine kurze Darstellung der wichtigsten Gründe sein, die zur Aufstellung dieser Anweisungen führten. Die wichtige Rolle des Manuals als Informationsquelle kann so hervorgehoben werden. [2]

- Zwingende Verhaltensgrundsätze -

Die zwingenden Verhaltensgrundsätze werden ebenfalls in einem besonderen Kapitel zusammengefasst. Jeder Mitarbeiter der Ist gehalten, diese Verhaltensregeln unter allen Umständen zu befolgen. Dieser Katalog zwingender Verhaltensgrundsätze soll auch den Kunden zugänglich gemacht werden, da sie geeignet sind, das

---

1) Koontz, H., O'Donnell, C.: Principles of management, a.a.O., S.158

2) Kellogg, Graham: Preparing the office-manual, Research Study Number 36, American Management Association, Inc., New York 1959, S.13

Erscheinungsbild der Unternehmung bei den Marktpartnern wesentlich zu beeinflussen. [1]

- Innendienst -

Dieser Abschnitt des Unternehmungshandbuches enthält im wesentlichen die Darstellung von Arbeitsabläufen und die Arbeitsanweisungen für die folgenden Teilbereiche:

- Rechnungswesen, Statistik, Kontrolle, Budgetierung
- Aufstellung und Führung der Kunden- und Objektkartei
- Ausarbeitung von Angeboten, Schriftverkehr
- Telefondienst für Auftragseinholung und Angebote.

Den Arbeitsanweisungen für die telefonische Auftragseinholung und die telefonische Beantwortung von Kundenanfragen kommt in dieser Branche besondere Bedeutung zu. Die Anweisungen müssen, wenn die Entscheidung für ein bestimmtes Verfahren gefallen ist, detailliert ausgearbeitet werden. Folgende Verfahren bieten sich an:

- Aufzeichnung aller Anrufe und Weitergabe zur Bearbeitung an die Mitarbeiter nach einem Verteilerschlüssel
- jeweils mindestens ein Mitarbeiter hat Telefondienst; Rotationsverfahren; die Anrufe werden sofort bearbeitet; der Kunde kennt seinen Sachbearbeiter
- die Wahl des Sachbearbeiters bleibt dem Kunden überlassen.

Die Aufnahme der Interessenten und der angebotenen Objekte erfolgt auf vorbereiteten Formularen, deren Gestaltung im Manual festgelegt ist. Die Aufnahmescheine werden getrennt in einen Teil, der zwingend ausgefüllt werden muss und in einen beschreibenden Teil. Der beschreibende Teil ist bei Besichtigungen zu ergänzen.

---

1) Bower, M.: The will to manage, a.a.O., S.98

- sales-policy-manual -

Das sales-policy-manual ist in der typischen Maklerunternehmung in zwei große Abschnitte gegliedert. Ein Abschnitt behandelt die Leistungssparten Verwaltung und Expertise, in denen keine Erfolgsprovision sondern eine feste Gebühr gezahlt wird; der zweite Abschnitt beschäftigt sich mit den Leistungssparten, in denen eine Erfolgsprovision gezahlt wird. Das sales-policy-manual entspricht in seiner Gliederung einer ausführlichen Stellenbeschreibung für jede einzelne von der Unternehmung wahrgenommene Leistungssparte. Einzelne Unterabschnitte sind die verschiedenen Funktionen:

- Auftragseinholung; Interessenten und Objekte
- Festlegung von Kauf- bzw. Verkaufspreisen
- Verhandlungsführung, Verkaufsargumentation
- Vorbereitung und Durchführung von Verträgen.

Die laufende Aktualisierung des Manuals macht es zu einem wichtigen Schulungsmittel für neue Mitarbeiter. Die jeweiligen Ergänzungen und Abänderungen können gemeinsam in den Verkäufer-Konferenzen festgelegt werden.

- Register -

Ein ausführliches Register ergänzt das Unternehmungshandbuch und macht es zum ständigen Ratgeber.

63 Kaderentlohnung.

Die Unternehmung zahlt in den nicht an eine Nachweis- oder Vermittlungsprovision gebundenen Sparten in der Regel ein festes Gehalt zuzüglich einer Sondervergütung für die Beschaffung von Aufträgen, die zu einem Geschäftsabschluß führen. [1)]

Mitarbeiter, die in den an eine Erfolgs- oder Nachweisprovision gebundenen Leistungssparten tätig sind, haben die Wahl zwischen folgenden Möglichkeiten der Entlohnung:

- prozentuale Beteiligung an der Provisionssumme, die durch seine Abschlüsse eingenommen wird
- Zahlung eines festen Grundgehaltes und zusätzlich eine Beteiligung an den Provisionseinnahmen.

Das gezahlte Fixum ist dabei entweder ein relativ geringer Betrag, der in etwa dem Existenzminimum entspricht oder ein Betrag, der anhand der Standardumsätze des Mitarbeiters in den vergangenen Perioden ermittelt wird. Der zweite Weg verbindet das Gefühl eines sicheren Einkommens mit dem Anreiz, das erwartete Soll zu überschreiten. Der Anreiz kann noch dadurch erhöht werden, daß für bestimmte Mehrumsätze ein besonderer Bonus in Aussicht gestellt wird. Die Höhe der prozentualen Beteiligung an den Provisionseinnahmen hängt weitgehend von der Unternehmungsgröße, den langfristigen Branchen- und Unternehmungs-

---

1) Eine prozentuale Beteiligung an Geschäften, die provisionsabhängig sind, wird in der überwiegenden Zahl der Firmen gezahlt. Für die Beschaffung einer Hausverwaltung erhält der Angestellt meist nur einen kleinen Anerkennungsbetrag.

aussichten und den Konkurrenzverhältnissen auf dem Teilmarkt der Unternehmung ab. Die Konkurrenzsituation bestimmt weitgehend den Gesamtbetrag der Personalaufwendungen und die Höhe der Provisionsbeteiligung.

Alle Entscheidungen der Firmenleitung in diesem Teilbereich der Unternehmung zielen darauf ab, erfolgreiche Angestellte in der Unternehmung zu halten und weiter zu höchster Leistung anzuspornen. Die meist kleinen Unternehmungen bieten kaum Aufstiegschancen; die Gefahr des Ausscheidens erfolgreicher Mitarbeiter ist deshalb außerordentlich groß. Die Abwanderungsgefahr wird noch dadurch vergrössert, daß zur Eröffnung einer neuen Unternehmung nur wenig Kapital notwendig ist.

Die Maßnahmen der Unternehmungsleitung, um einen erfolgreichen Angestellten in der Firma zu halten oder in sie aufzunehmen, gipfeln in dem Angebot der Partnerschaft. Das entspricht den Gepflogenheiten in Anwaltskanzleien, die mit diesem Auswahlsystem gute Erfolge erzielen. Der Zusammenschluss zur Gewinngemeinschaft fördert die Eigenverantwortung und Selbstkontrolle der Beteiligten meist derart stark, daß die Leistung deutlich ansteigt. [1] Das Risiko, daß sich ein Partner selbständig macht, ist sehr gering. Das Partnerschaftssystem erlaubt den Aufbau eines Filialnetzes, ohne dabei Gefahr zu laufen, potentielle Konkurrenten heranzuziehen.

---

1) Bauer, M.: The will to manage, a.a.O., S. 204

64 Kaderauswahl.

Eine Definition des erfolgreichen Mitarbeiters gibt es auch in der Branche der Grundstücksmakler nicht. Für die Branche ist typisch, daß Bewerber mit Berufserfahrung in Immobilienfirmen oder artverwandten Unternehmungen bevorzugt werden. [1] Berufsneulinge finden auch bei guter Ausbildung nur sehr schwer eine angemessen dotierte Anstellung.

Die von den Firmen am häufigsten angewendete Auswahlmethode ist ein Interview anhand einer Liste erwünschter und nicht erwünschter Eigenschaften. [2] Grundlage für das Interview ist die Stellenbeschreibung für die durch den Bewerber zu besetzende Stelle. [3] Das Ergebnis des Interviews wird ergänzt durch die biographischen Daten und Referenzen des Bewerbers. Der Katalog der Mindestanforderungen, die nach Meinung der Auswählenden den Erfolg zumindest sicherer erscheinen lassen, umfasst nach Meinung der befragten Firmeninhaber im wesentlichen folgende Eigenschaften:

- sprachlich gewandt, Ausdrucksvermögen
- Verlässlichkeit, Verkaufsgeschick, Überzeugungskraft
- Ehrgeiz, vorteilhaftes Aussehen, gute Manieren.

---

1) so etwa Notariatsangestellte, Bankangestellte im Hypothekengeschäft; hier zählen vor allem die 'technical skills' der Bewerber.

2) Ward, L.B.: Do You Want A Weak Subordinate ? In: HBR, Vol.29 Nr.5, 1961 (Sep/Oct), S.12
Die Befragungen von Firmeninhabern haben gezeigt, daß die Unternehmungsleiter bewusst oder unbewusst vermeiden, Mitarbeiter mit guter Ausbildung einzustellen.

3) Die Stellenbeschreibung ergänzt die Liste der Eigenschaften und benennt die Anforderungen.

Der entsprechende Negativkatalog umfasste im wesentlichen die folgenden Punkte:

- der Bewerber ist weniger als 25 Jahre alt
- der Bewerber besitzt keinen Führerschein
- der Bewerber ist vorbestraft
- die finanziellen Verhältnisse sind ungeordnet
- der Bewerber ist kränklich.

Die befragten Unternehmungsleiter äusserten übereinstimmend, daß ein Bewerber, der auch nur einen dieser Punkte erfüllt, keine Aussicht auf eine Anstellung in der Unternehmung hat.

Literaturverzeichnis

Ansoff, I.H.: Management-Strategie, München 1966
Areboe, F.: Die Beurteilung von Landgütern und Grundstücken, Zweite Auflage, Berlin 1921
Behrens, K.C.: Der Standort der Handelsbetriebe, Köln und Opladen 1965
- Betriebsexterne Marktforschung, in: ZfB, 1966, Heft 3, S.133 - 141
Beukemann, U.: Die Geschichte des Hamburger Mäklerrechts, in: Deutschrechtliche Beiträge, Band VII, Heft 5, S.542, Heidelberg 1912
Bombach, G.: Über die Möglichkeit wirtschaftlicher Voraussagen, in: Kyklos, Vol. XV, 1962, S.29 - 67
Bower, M.: The will to manage, New York, Toronto, London 1966
Burghart, H.: Die Treupflicht des Grundstücksmaklers, in: Archiv für die civilistische Praxis, Band 140
Buddeberg, H.: Handelsbetriebslehre, Essen 1957
Carthaus, V.: Zur Geschichte und Theorie von Grundstückskrisen in deutschen Großstädten mit besonderer Berücksichtigung von Groß-Berlin, Diss. Tübingen, Jena 1916
Crome, K.: System des deutschen bürgerlichen Rechts, II. Band, Tübingen, Leipzig 1902
Cyert, R.M., March, J.G.: A behavioral theorie of the firm, Englewood Cliffs 1963
Dernburg, H.: Die Schuldverhältnisse II, Dritte Auflage 1906
Diester, H.: Fünfzehn Jahre Wohnungseigentum, in: Der Betriebsberater, 1966, Beilage 6 zu Heft 5
Drucker, P.F.: Die Praxis des Management, Düsseldorf 1956
Dyckerhoff-Rinke: Das Recht des Immobilienmaklers, Dritte Auflage, Berlin 1960
Enneccerus-Lehmann: Recht der Schuldverhältnisse, Fünfzehnte Auflage, Tübingen 1958
Erman, W.: Handkommentar zum BGB, Zweite Auflage, Münster 1958
Fisher, E.: Urban Real Estate Markets, New York 1951
Gehrig, L.: Die öffentliche Wohnbauförderung in einer marktwirtschaftlichen Ordnung, Diss. St. Gallen 1965
Glaser, H., Warncke, Th.: Das Maklerrecht in der Praxis, Berlin 1964
Greene, R.M. Jr.: Business Intelligence and Espionage, Homewood Ill. 1966
Grochla, E.: Betrieb und Wirtschaftsordnung, Berlin 1954

Gutenberg, E.: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Erster Band, Die Produktion, 13. Auflage, Berlin, Heidelberg, New York 1967
- Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Zweiter Band, Der Absatz, 6. Auflage, Berlin, Göttingen, Heidelberg 1963
- Unternehmensführung, Wiesbaden 1962
- Planung im Betireb, in: ZfB, Jg.22, 1952, Nr.12, S.673 - 684

Gutmann, G., Hochstrate, H.J., Schlüter, R.: Die Wirtschaftsverfassung der Bundesrepublik Deutschland, Stuttgart 1964

Haberler, G.: Prosperität und Depression, Zweite Auflage, Tübingen 1955

Hagenbeck, W.: Rechte und Pflichten im Mäklervertrage, Diss. Göttingen 1931

Hall, G.R.: Product Quality and Public Land Management, in: Land Economics, Vol. XL, 1964, S.59 - 66

Handwörterbuch des Städtebaues, Wohnungs- und Siedlungswesens Zweiter Band, Stuttgart 1959

Handwörterbuch des Wohnungswesens, Jena 1930

Hansen, A.H.: Business Cycles and National Income, New York 1951

Heinen, E.: Das Zielsystem der Unternehmung, Wiesbaden 1966

Henzler, R.: Die Marktunion, Köln und Opladen 1958

Hill, W.: Unternehmungsplanung, Stuttgart 1966
- Brevier der Unternehmungsfinanzierung, St. Gallen 1967
- Absatzstatistik, Betriebswirtschaftliche Mitteilungen, St. Gallen, Heft 4

Hoffmann, W.: Das Wachstum der deutschen Wirtschaft seit der Mitte des 19. Jahrhunderts, Berlin, Heidelberg, New York 1965

Jacob, H.: Preispolitik, Wiesbaden 1963

Kellogg, G.: Preparing the Office-Manual, Research Study Number 36, American Management Association, Inc., New York 1959

Kerp, J.: Der Immobilien- und Grundstücksmakler, Tübingen 1911

Koch, W.: Der Beruf des Wirtschaftsprüfers, Berlin 1957

Kleist, G.: Recht und Praxis des Immobilienmaklers, Berlin 1952

Koontz, H., O'Donnell, C.: Principles of Management, New York, Toronto, London 1964

Krause, H.: Studien zum Recht des Grundstücksmaklers, in: Festschrift für Erich Molitor, München, Berlin 1962
Krüger, H.: Die Notwendigkeit der Prüfung von Wohnungsunternehmen, Münster 1958
Landmann, Rohmer: GewO-Kommentar, 11. Auflage, München, Berlin 1956
Levitt, Th.: Innovation in Marketing, New York, Toronto, S. Francisco, London 1962
Loewenstein, L. K.: The Location of Urban Land Uses, in: Land Economics, Vol. XXXIX, 1963, S. 407 bis 420
Martin, E.: Rechtliche Probleme eines Immobilienzertifikates, Stuttgart 1967
Miller, A.: Die wirtschaftlichen Auswirkungen des Bevölkerungswachstums, in: Schweizerische Zeitschrift für Statistik und Volkswirtschaft, Jg. 1962, S. 253 bis 275
Mössner, K. E.: Das deutsche Bodenkreditsystem, Berlin 1934
Palandt, O.: BGB-Kommentar, 22. Auflage, München, Berlin 1963
Planck: BGB II, 3. Auflage, 1907
Ratcliff, R. U.: Urban Land Economics, New York, Toronto, London 1949
- Real Estate Analysis, New York, Toronto, London 1961
Reichel, H.: Die Mäklerprovision, München 1913
Reichel, W.: Die rechtliche Konstruktion des Immobilien-Investments, in: Der Betriebs-Berater, Jg. 1965, Heft 28, S. 1117 bis 1120
Roessler, R., Langner, J.: Schätzung und Ermittlung von Grundstückswerten, Neuwied, Darmstadt, Berlin 1960
Roessler, R.: Neue Einheitswerte für Grundstücke, Darmstadt 1965
Ross, F. W., Brachmann, R.: Leitfaden zur Ermittlung des Bauwertes von Gebäuden und des Verkehrswertes von Grundstücken, 18. Auflage, Hannover 1963
Ruscheweyh, W.: Hausmakler und Grundeigentum im Hamburg, Denkschrift zum 50-jährigen Bestehen des Vereins Hamburger Hausmakler e.V., Hamburg 1947
Runge, E.: Neue Wege der Grundstücksbewertung, Berlin 1963
Schäfer, E.: Grundlagen der Marktforschung, 4. Auflage, Köln und Opladen 1966
Schindele, W.: Grundstücke und Gebäude in der Bilanz, Die Bewertung von Betriebsgrundstücken und Gebäuden in der steuerlichen Erfolgsbilanz. Heidelberg 1957
Schmitt, H.: Information und Strategie der Unternehmung in Marktkampfsituationen, in: ZfB, Jg. 37, 1967 Heft 1, S. 51 bis 69

Schmölders, G.: Finanzpolitik, Zweite Auflage, Berlin, Heidelberg, New York 1965
Schneider, E.: Einführung in die Wirtschaftstheorie, Zweiter Band, 7. Auflage, Tübingen 1961
Schüler, H.: Probleme der Erfolgsmessung bei bedarfswirtschaftlichen Unternehmen, im besonderen bei Wohnungsunternehmen, Köln 1959
Seckler-Hudson, C.: Processes of Organization and Management, Washington 1948
Seyffert, R.: Wirtschaftslehre des Handels, 4. Auflage, Köln und Opladen 1961
Shackle, G. L. S.: Uncertainty in Economics, Cambridge 1955
Sieg, H., Leifermann, W.: GewOrdnung Kommentar, 2. Auflage, München, Berlin 1966
Siegel, O.: Die Budget-Kontrolle als internationaler Verhandlungsgegenstand, in: ZfB, Jg. 1930, S. 550 bis 551
Sievert, O., Streit, M.: Entwicklungsaussichten der Saarwirtschaft, Saarbrücken 1964
Spencer, H. M.: Managerial Economics, Third Edition, Homewood Ill. 1961
Spiethoff, A.: Boden und Wohnung, Bonner staatswissenschaftliche Untersuchungen, Heft 20, Jena 1934
Statistisches Jahrbuch für die BRD 1967, Herausgeber: Statistisches Bundesamt Wiesbaden, Stuttgart und Mainz
Staudinger, H. von: Kommentar zum BGB, II, 11. Auflage, Berlin 1961
Steffan, F. (Hrsg.): Handbuch des Realkredits, Frankfurt a. M. 1963
Sterlepper, W.: Grundstücksverwaltung als Treuhandgeschäft, Diss. Frankfurt 1951
Tietz, B.: Die sozialökonomische Entwicklung im Saarland und in der Stadt Saarbrücken bis zum Jahre 1975, Saarbrücken 1965
Ulrich, H.: Betriebswirtschaftliche Organisationslehre, Bern 1949
Wagemann, E.: Wirtschaftspolitische Strategie, Hamburg 1937
Walti, H.: Die Bestimmungsfaktoren des Mietpreises, Diss. St. Gallen 1961
Ward, L. B.: Do You Want a Subordinate? in: HBR, Vol. 29 Nr. 5, 1961, (Sep/Oct), S. 6 bis 22 und 179 bis 189
Warncke, Th.: Die historische Entwicklung und volkswirtschaftliche Bedeutung des Maklerstandes, in: RDM-Mitteilungen 1962
Weimer, A. M.: Real Estate Decisions are different, in: HBR, Dec. 1966

Weinberg, R. St.: in: Mathematical Models and Methods in Marketing, Homewood, Ill. 1961

Winger, A.R.: Housing Space Demands: A cross Section Analysis, in: Land Economics, Vol. XXXVIII, 1962, S.33 - 41

Allgemeine Immobilien Zeitung: Organ des Ring Deutscher Makler

Betriebsberater, Der: Verlagsgesellschaft Recht und Wirtschaft, Heidelberg

Blätter für Grundstücks-, Bau- und Wohnungsrecht, Luchterhand Verlag

Denkschrift des Ring Deutscher Makler zur Reform des öffentlichen Maklerrechts, herausgegeben vom Bundesverband des RDM, August 1962

Jahresbericht des RDM, herausgegeben vom Bundesverband des RDM zum Deutschen Maklertag, Hamburg 1967

Jahresgutachten des Sachverständigenrates zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung, 1965/66, Stabilisierung ohne Stagnation, Verlag W. Kohlhammer 1965

Maklerverzeichnis des Postella-Verlages, Frankfurt a. M., 1968

Prognos AG: Die wirtschaftliche und demographische Entwicklung der Bundesrepublik und in den Bundesländern von 1950 - 1975, Basel 1962

Verschiedene Gesetze und Entscheidungen deutscher Gerichte

L e b e n s l a u f

Am 7. Mai 1940 wurde ich, Peter Franz Würtz, aus Saarbrücken im Saarland/Deutschland, als Sohn des Kaufmanns Franz Würtz und seiner Ehefrau Franziska, geborene Friedrich, in Kassel/Hessen geboren. Nach dem Besuch der Volksschule trat ich 1950 in die Oberrealschule in Saarbrücken ein, wo ich 1959 die Reifeprüfung bestand. Im Mai 1959 immatrikulierte ich mich an der Universität Saarbrücken für die Fächer Rechtswissenschaften und Wirtschaftswissenschaften. Nach Studienaufenthalten in Hamburg und Innsbruck beendete ich mein Studium im Jahre 1966 in Köln mit dem Diplomexamen für Kaufleute und erwarb den akademischen Grad eines Diplom-Kaufmanns.

In Saarbrücken besuchte ich Vorlesungen und Übungen der folgenden Professoren und Dozenten:
B. Aubin, S. Braga, H. Hübner, W. Maihofer, A. Zeuner (Privatrecht); E.J. Mestmäcker (Handelsrecht); G. Kielwein (Strafrecht); W. Wegener (Wertpapierrecht); I. Seidl-Hohenveldern, H. Zacher (Öffentliches Recht); F.W. Brengel (Steuerrecht); H. Buddeberg, W. Kilger (Betriebswirtschaftslehre); H. Giersch, H. Jürgensen, A. Ott, P. Senf, W. Stützel (Volkswirtschaftslehre); G. Wöhe, K. Haaker (Steuerlehre); Th. Heiss, W. Marzen, C. Meyer (Propädeutik); C. Rathjens (Wirtschaftsgeographie); H. Seidenfus (Verkehrspolitik);

in Hamburg: H. Schultze-v.Lasaulx (Privatrecht); H. Jacob (Betriebswirtschaftslehre); J. Fettel (Steuerlehre); H. Stöwe (Statistik); R. Henzler (Bilanzen);
in Innsbruck: F. Ermacora (Öffentliches Recht); R. Stemberger (Betriebswirtschaftslehre); G. Neuhauser , F. Ulmer (Volkswirtschaftslehre); C.A. Andreae (Finanzwissenschaft);
in Köln: Th. Baldus, E. Grochla, E. Gutenberg, F. Klein-Blenkers, H. Münstermann, H. Rittershausen (Betriebswirtschaftslehre); A. Müller-Armack, Th. Wessels, H. Willgerodt (Volkswirtschaftslehre); C. Schlüter (Steuerlehre); G. Schmölders (Finanzwissenschaft).

Im Anschluß an das Kölner Studium immatrikulierte ich mich an der Universität Basel und besuchte Vorlesungen und Seminare folgender Herren Professoren: W. Hill (Betriebswirtschaftslehre); G. Bombach (Volkswirtschaftslehre); A. Miller (Soziologie).

Die Dissertation entstand unter der Leitung von Herrn Professor Dr. W. Hill. Das mündliche Doktorexamen fand am 7. Februar 1969 statt. Zum Zeitpunkt der Drucklegung bin ich in der Kreditabteilung der Landesbank und Girozentrale Saar tätig.